



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

JOHNY PEREIRA DA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diagnóstico em uma  
agência do Banco do Brasil**

Brasília – DF

2013

JOHNY PEREIRA DA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diagnóstico em uma  
agência do Banco do Brasil**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc., Rodrigo  
Rezende Ferreira.

Brasília – DF

2013

Silva, Johny Pereira.

Qualidade de Vida no Trabalho: diagnóstico em uma Agência do Banco do Brasil / Johny Pereira da Silva. – Brasília, 2013.  
78 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Abordagem Preventiva de QVT. 2. Bem-Estar no Trabalho. 3. Escala de QVT. 4. Qualidade de Vida no Trabalho

**JOHNY PEREIRA DA SILVA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: diagnóstico em uma  
agência do Banco do Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Johny Pereira da Silva**

Prof. Msc, Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Orientador

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior,  
Professor-Examinador

Dra. Tatiane Paschoal,  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Março de 2013.

A base que me sustenta: minha mãe Lourdes, meu pai Solimar, minhas irmãs Layane, Gisa e Geisa.

Agradeço primeiramente a Deus, por mais esta conquista em minha vida.

A minha família que sempre me apoiou em todas minhas decisões, incentivando-me e acreditando no meu potencial.

Ao professor Rodrigo Ferreira pela sua competência e por sempre estar disponível com suas orientações.

Aos meus amigos que tanto me apoiaram e incentivaram.

Aos colaboradores da agência pesquisada, por tornarem possível o desenvolvimento da monografia, respondendo o questionário.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral realizar um diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma agência do Banco do Brasil em Brasília (DF). A abordagem de QVT adotada é a preventiva, que ela foca os fatores de bem-estar e mal-estar presentes no contexto de trabalho, se diferenciando do enfoque assistencialista, que entende o trabalhador como variável de ajuste. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo. A amostra foi de 42 colaboradores, sendo composta por funcionários do quadro permanente, estagiários e prestadores de serviço. O instrumento de pesquisa utilizado foi o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), já validado psicometricamente no Brasil. O instrumento avaliou cinco dimensões que compõem a QVT, segundo o enfoque preventivo: Condições no Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Sócio-Profissionais, Reconhecimento e Crescimento Pessoal e Elo Trabalho-Vida Social. O questionário contém 59 itens associados a uma escala do tipo Likert de concordância com 11 pontos, onde 0 = discordo e 10 = concordo; 4 perguntas abertas também compõem o questionário. Após o tratamento dos dados obtidos, pôde-se estabelecer um diagnóstico detalhado sobre a percepção de QVT na Agência. Os resultados encontrados não apresentaram relação com a abordagem assistencialista de QVT. O diagnóstico levantado na Agência mostrou que a nível global, a Agência possui uma avaliação positiva de QVT com média de 6,10 e desvio-padrão de 0,91. Este estudo contribui para o aumento de pesquisas de QVT de viés preventivo, haja visto que são incipientes os estudos nas áreas de Administração com este enfoque. Os resultados encontrados visam à consolidação de fatores positivos relacionados à QVT e também o enfrentamento de possíveis variáveis que podem caracterizar negativamente a qualidade de vida no contexto de trabalho estudado. Neste sentido, com as ações propostas nesta pesquisa e após o diagnóstico levantado, é preciso que o banco com a mobilização de todos os funcionários e áreas da organização trabalhem minuciosamente na criação e implantação de um programa de QVT que seja adaptável à realidade da agência pesquisada. Espera-se que a agência melhore os resultados apresentados avaliados negativamente como foi o caso do fator Organização do Trabalho com média de 3,45 e desvio padrão de 1,33. Mas, também, a satisfação, o bem-estar e a condição de vida dos trabalhadores em seu contexto laboral.

Palavras-chave: abordagem preventiva de QVT. QVT no contexto bancário. Bem-estar no trabalho. Escala de QVT.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Modelo Descritivo Teórico-Metodológico.....	33
Figura 2 – Escala Psicométrica de Interpretação dos Resultados do IA_QVT.....	41
Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por sexo.....	37
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por estado civil.....	38
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por escolaridade.....	38
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes da área de atuação dos participantes....	39
Gráfico 5 – Condições de Trabalho.....	54
Gráfico 6 – Organização do Trabalho.....	55
Gráfico 7 – Relações Sócio-Profissionais.....	57
Gráfico 8 – Crescimento e Reconhecimento Profissional.....	59
Gráfico 9 – Elo Trabalho – Vida Social.....	60
Quadro 1 – Opinião sobre o que é QVT na Agência, categoria 1 .....	44
Quadro 2 – Respostas sobre a primeira questão, categoria 2 .....	45
Quadro 3 – Respostas sobre a primeira questão, categoria 3.....	46
Quadro 4 – Opinião sobre Bem-Estar na Agência, categoria 1.....	47
Quadro 5 – Respostas sobre a segunda questão, categoria 2.....	48
Quadro 6 – Opinião sobre Mal-Estar na Agência, categoria 1.....	49
Quadro 7 – Respostas sobre a terceira questão, categoria 2 .....	49
Quadro 8 – Respostas sobre a terceira questão, categoria 3.....	50
Quadro 9 – Respostas sobre a terceira questão, categoria 4 .....	51



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Percepção da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência.....	52
Tabela 2 – Condições de Trabalho na Agência.....	53
Tabela 3 – Organização do Trabalho na Agência.....	55
Tabela 4 – Relações Sócio-Profissionais na Agência.....	56
Tabela 5 – Reconhecimento e Crescimento profissional na Agência.....	58
Tabela 6 – Elo Trabalho – Vida Social na Agência.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHT – Custo Humano do Trabalho

CPBS – Contexto de Produções de Bens e Serviços

Ergopublic – Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público

IA\_QVT – Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

PQVTs – Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	12
1.2	Formulação do problema.....	15
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativas .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Reestruturação Produtiva .....	17
2.1.1	A reestruturação produtiva no contexto bancário .....	19
2.2	Custo Humano do Trabalho (CHT) .....	20
2.3	Modelos Clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho .....	21
2.4	A Abordagem Assistencialista de QVT .....	25
2.5	A Abordagem Preventiva de QVT .....	27
2.6	QVT: breve panorama de estudos no Brasil .....	29
2.7	Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho .....	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	35
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	36
3.3	População e amostra.....	36
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta de dados .....	42
3.6	Procedimentos de análise de dados.....	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1	Resultados Qualitativos .....	44
4.2	Resultados Quantitativos.....	52

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	62
	REFERÊNCIAS.....	66
	ANEXOS .....	71
	Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA_QVT) .....	71

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados o objeto e o contexto de pesquisa, abrangendo cinco partes: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

## 1.1 Contextualização

A Reestruturação Produtiva (RP) teve seu marco inicial a partir da década de 70 do século passado. O fenômeno RP pode ser entendido como uma forma de as organizações enfrentarem mudanças estruturais no mundo do trabalho, pois, desde o final da década de 1970, muitas foram as modificações ocorridas no perfil das organizações produtivas, nas relações de produção, nos modelos de gestão do trabalho e da produção e nos aparatos jurídicos de normatização das relações trabalhistas. (FERREIRA, 2011).

No entanto, para compreender todas as mudanças que ocorreram neste período e que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é preciso compreender os modelos seminais de produção capitalista. Estes foram baseados no binômio taylorismo/fordismo, o qual se configurou, resumidamente, como um compromisso inabalável entre capital, desempenho e trabalho, muitas vezes negligenciando os fatores que impactam o bem-estar do trabalhador no contexto laboral.

Na prática, as principais mudanças que marcam o fenômeno da RP atualmente são: redução no número de trabalhadores na indústria; precarização do trabalho; expansão do trabalho em domicílio; investimento intensivo em inovações tecnológicas; mudança na gestão organizacional e do trabalho; mudança no aparato jurídico das relações de trabalho e do processo produtivo, em nível macro (mais liberdade nas relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação).

Do ponto de vista micro, observam-se importantes transformações no interior das organizações (surtem novas normas, papéis e atribuições dos membros), como

medidas utilizadas para acelerarem o processo de reestruturação produtiva, como, por exemplo, a inserção do controvertido banco de horas na gestão da jornada de trabalho.

A influência da RP não se deu somente no trabalho industrial, mas também no setor bancário. Concomitantemente, principalmente a partir da década de 1990, o setor bancário iniciou um processo de maior aporte tecnológico, redução dos postos de trabalho e intensificação do processo de terceirização (NETO, 2001). Como resultado deste processo de racionalização de custos, os bancos reduziram drasticamente o número de bancários no período de 1989-1996 (aproximadamente 40%), passando de 821.424 para 497.109 (FEBRABAN, 1996).

O perfil do trabalhador bancário também mudou, exigindo novas qualificações e competências, principalmente aquelas calcadas nas ideias da flexibilidade e da resiliência. A produtividade e o alcance de metas (muitas vezes produzidas sem a participação dos trabalhadores) tomam o papel de atores principais no contexto bancário, muitas vezes suprimindo a importância de fatores relacionados ao bem-estar no trabalho. Diante deste cenário, o trabalhador bancário é marcado por pressões do setor, redução de postos de trabalho, aumento da carga de trabalho, aumento de metas organizacionais sem, todavia, receber uma contrapartida da organização em termos de sua QVT.

Segundo dados da Previdência Social, em 2009 foram registrados 723.452 acidentes e doenças do trabalho, entre os trabalhadores assegurados. Além disso, contabilizou-se 17.693 doenças relacionadas ao trabalho. Parte dos acidentes e doenças tiveram como consequência o afastamento de 623.026 trabalhadores devido à incapacidade temporária (302.648 até 15 dias e 320.378 com tempo de afastamento superior a 15 dias), 13.047 trabalhadores por incapacidade permanente, e o óbito de 2.496 cidadãos.

Os resultados destas mudanças, além de aumentarem as doenças ocupacionais e os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (Dorts), afetaram também o Custo Humano do Trabalho com o nível de pressões exercidas sobre o trabalhador para executar suas tarefas.

O Custo Humano do Trabalho (CHT) pode ser entendido como aquilo que os trabalhadores despendem (de forma individual ou coletiva), nas esferas física,

afetiva e/ou cognitiva para desempenharem as suas atividades e/ou atingirem os objetivos e metas organizacionais. O trabalhador e a organização são responsáveis, juntos, pela minimização do CHT, pois é por meio dele que se encontra o ponto de equilíbrio para ambos conseguirem atingirem seus objetivos: o trabalhador não sofrendo ameaças à sua saúde mental e física e a organização não tendo impactos na sua produtividade.

Segundo Ferreira (2006), no atual contexto de reestruturação produtiva, o CHT é muito alto e a acumulação deste desgaste pode impactar negativamente a Qualidade de Vida no Trabalho. Diante desta constatação, foram adaptadas, no Brasil, algumas abordagens de QVT com o intuito de enfrentar os fatores negativos e consolidar os fatores positivos relacionados ao bem-estar no trabalho. Uma é de viés assistencialista e outra de viés preventivo.

A abordagem assistencialista foca o funcionário como variável de ajuste; ele é praticamente o único responsável pela sua QVT. Esta abordagem traz, na prática, medidas paliativas para sanar vivências de mal-estar no trabalho como: ginástica laboral, massagens, Tai Chi Chuan (uma espécie de “ofurô corporativo”).

A abordagem preventiva, por outro lado, busca adequar o trabalho ao ser humano, propondo uma lógica inversa: o contexto organizacional deve ser adaptado às necessidades dos trabalhadores quando o assunto é QVT. De acordo com Ferreira (2006), o enfoque preventivo de QVT atua em cinco dimensões do contexto de trabalho (que serão detalhadas adiante), que são interdependentes: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, crescimento e reconhecimento pessoal, elo trabalho - vida social.

O primeiro passo para implementar este tipo de abordagem é ir diretamente às “causas” geradoras de mal-estar presentes no ambiente de trabalho. É preciso realizar um diagnóstico do contexto de trabalho na percepção de quem trabalha (e não somente na visão dos gestores e dirigentes de empresa), envolvendo todos os funcionários da organização. É nesta perspectiva de QVT, sob o viés preventivo, que a presente pesquisa está filiada.

Em função do contexto brevemente problematizado anteriormente, o objetivo geral da pesquisa é realizar um diagnóstico de QVT em uma agência do Banco do Brasil em Brasília (DF). Para tal, este trabalho está estruturado da seguinte forma: (a)

Formulação do Problema, onde será descrita a pergunta que motivou esta pesquisa; (b) Objetivos de pesquisa (c) Justificativas, onde serão descritas os fatores sociais, institucionais e acadêmicos que dão importância à pesquisa; (d) Métodos e Técnicas de Pesquisa, onde será descrita a abordagem metodológica utilizada para conduzir a pesquisa; (e) Resultados e Discussão, onde foram apresentados e discutidos os resultados provenientes da pesquisa realizada; (f) Conclusões e Recomendações, onde foram apresentados os resultados da pesquisa e sua relação com objetivos levantados no início do trabalho. Nesta seção, também será exposto e enfatizado, a contribuição e as principais recomendações para análise do tema estudado.

## **1.2 Formulação do problema**

A pergunta que motivou esta pesquisa pode ser assim definida: “Quais são os pontos positivos e negativos, segundo a percepção dos trabalhadores, que caracterizam a QVT em uma agência do Banco do Brasil lotada em Brasília (DF)?”.

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em realizar um diagnóstico de QVT em uma agência do Banco do Brasil em Brasília (DF).

## **1.4 Objetivos Específicos**

As etapas operacionais que sustentarão e darão sequência para a realização desta pesquisa, serão as seguintes:

- Descrever os pontos positivos que caracterizam a QVT segundo a percepção dos participantes;
- Descrever os pontos negativos que caracterizam a QVT segundo a percepção dos participantes;



## 1.5 Justificativa

O presente trabalho justifica-se por contribuir para sanar lacunas identificadas em três esferas: social, institucional e acadêmica.

Do ponto de vista social, a pesquisa justifica-se pela relevância que o tema Qualidade de Vida no Trabalho assume na sociedade contemporânea e, principalmente, no mundo do trabalho. O diagnóstico realizado na Empresa fornecerá subsídios para a melhoria da QVT na Organização estudada. Consequentemente, a pesquisa fornecerá a possibilidade de melhorar os serviços prestados pelo Banco tanto para os clientes internos (funcionários, acionistas, diretores, governo federal), quanto para os clientes externos (usuários do banco, cidadãos, consumidores, clientes e usuários finais).

Do ponto de vista institucional, a pesquisa mostra sua relevância, haja vista que irá identificar os pontos positivos e negativos que impactam a Qualidade de Vida no Trabalho na agência, de forma que será possível delinear ações a curto, médio e longo prazo. Serão descritas opções práticas de como prevenir os efeitos negativos e potencializar os efeitos positivos de variáveis relacionadas à QVT no âmbito da agência. O estudo pode fornecer subsídios para, no caso do setor público, melhorar a satisfação do usuário-cidadão e o nível de bem-estar dos funcionários públicos da agência (FERREIRA; FERREIRA; ANTOGLA; BERGAMASCHI, 2009).

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o aumento de estudos que adotam a abordagem preventiva de QVT. Pesquisas que adotam este enfoque ainda são diminutas, no campo da Administração, conforme mostram os resultados de pesquisa que buscou identificar como se caracterizam os estudos em QVT na literatura científica nacional (FERREIRA, 2011). Além disso, a pesquisa poderá gerar insumos para produções científicas no âmbito da QVT de viés preventivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado como base para sustentação da pesquisa. Serão abordados os seguintes temas: Reestruturação Produtiva; Contexto Bancário; Custo Humano do Trabalho; Qualidade de Vida no Trabalho: os Modelos Clássicos; Qualidade de Vida no Trabalho: Viés assistencialista; Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Preventivo.

### **2.1 Reestruturação Produtiva**

O fenômeno da Reestruturação Produtiva (RP) tem como marco principal o final da década de sessenta do século passado (FERREIRA, 2008a). O principal objetivo da RP é superar a crise existente no sistema produtivo dos países ocidentais, de feição Taylor-Fordista (BRAVERMAN, 1975).

De acordo com Toni (apud FERREIRA et. al., 2009), no Brasil, a partir da década de 80 do século passado, instaurou-se, nas organizações, um processo de reestruturação que provocou uma mudança na forma de se produzir e organizar o trabalho.

O fenômeno de reestruturação produtiva pode ser entendido como uma forma de as organizações enfrentarem mudanças estruturais no mundo do trabalho. Desde o final da década de 1970, muitas foram às modificações ocorridas no perfil das organizações produtivas, nas relações de produção, nos modelos de gestão do trabalho e da produção e nos aparatos jurídicos de normatização das relações trabalhistas (FERREIRA, 2011).

Conforme coloca Castel (2003), Leite (2003), Mattoso e Baltar (1996), a reestruturação produtiva vai tomando forma paulatinamente nas décadas de 1980 e 1990. Podemos destacar três características marcantes neste período: as iniciativas de mudanças do aparato jurídico, o qual buscou fortalecer as bases mais livres para as relações de compra e venda de mercadorias e consequentemente intensificação do processo de comunicação; as mudanças nas normatizações das relações de

trabalho, com o principal objetivo de acelerar o processo de reestruturação produtiva; surge na jornada de trabalho, o banco de horas, com a premissa de que permitiria uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

O segundo traço marcante neste período consiste no investimento intensivo em inovações tecnológicas, destacando-se, principalmente, a automação e a informatização dos processos de produção (mercadorias e serviços). O terceiro traço são mudanças radicais na gestão organizacional e do trabalho. A revolução informacional, tendo como base os avanços produzidos pela microeletrônica e sem deixar os pressupostos da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor (radicalizada por H. Ford), provocou diversas mudanças nos estilos gerenciais e no papel dos trabalhadores no processo produtivo.

O cenário de transformações internas e externas provocados pela reestruturação produtiva ainda é incerto. Na prática, as principais mudanças que marcaram este período são: redução no número de trabalhadores na indústria, tendo em vista o crescimento das relações informais e precárias do trabalho (terceirizados, part-time); e a expansão do trabalho em domicílio.

De acordo com Leite (1994), estas mudanças no processo produtivo, reforçam a premissa de que a flexibilidade é um importante pressuposto da reestruturação produtiva. Buscando elucidar o verdadeiro sentido da palavra flexibilização, a crítica de Sennett (2001, p.53) é bastante ilustrativa (grifos nossos):

A palavra 'flexibilidade' entrou na língua inglesa no século quinze. Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. 'Flexibilidade' designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma forma tênsil: ser adaptável às circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidades, porém, concentram-se mais nas forcas que dobram as pessoas.

Nesta crítica de Richard Sennett (2001), é possível identificar a crítica à abordagem assistencialista de QVT, que propõe o trabalhador como sendo a variável de ajuste no contexto de trabalho. O trabalhador devendo-se adaptar ao ambiente organizacional hostil. A flexibilidade seria o caminho que a gestão dos processos produtivos contemporâneos encontrou para, de certa forma, manipular os

trabalhadores e organizações. Mas, qual é o impacto da reestruturação produtiva no contexto bancário? Esta resposta é o assunto do próximo tópico.

### **2.1.1 A reestruturação produtiva no contexto bancário**

O processo de constantes mudanças engendrado pela reestruturação produtiva afetou também o setor bancário. Conforme Cenci (2001), trabalhar em banco naquela época (década 70 do século XX), implicava em bons salários, *status*, prestígio social. Diante das mudanças que surgem a partir de 1994 a 2003, o setor bancário sofreu com várias alterações causadas por abertura de bancos estrangeiros, privatização de bancos estatais e impacto das crises externas (TROSTER, 2003).

Segundo Laranjeira (1997), além das mudanças mencionadas, os bancos se depararam com vários problemas devido ao fato de empresas não bancárias começarem a operar no mercado de capitais, tirando a exclusividade dos bancos nestes tipos de operações de crédito.

Frente à esta crise, os bancos intensificaram os investimentos em tecnologia da informação e realizaram cortes de pessoal, buscando reduzir os custos e compensar as perdas (BARBACHAN; FONSECA, 2004). Como resultado deste processo de racionalização de custos, conforme assevera Araújo, Cartoni e Justo (2001), os bancos reduziram drasticamente o número de bancários no período de 1989-1996 (aproximadamente 40%) passando de 821.424 para 497.109. Segundo Grisci e Bessi (2004), em outubro de 2000, os números de trabalhadores bancários giravam em torno de 394.500. O setor sofreu ainda com mudanças advindas de graves crises econômicas e fortalecimento sindical. O contexto bancário foi marcado por fortes mudanças durante a década de 80 e 90. O perfil exigido do trabalhador bancário deste período também mudou exigindo novas qualificações e competências. Conforme assevera Pfeilsticker (2004), a produtividade passa ser o foco principal. O trabalhador é marcado por pressões do setor, enxugamentos de agências, desemprego e se depara com o papel de cumprir maiores padrões de produtividade e aumento de metas organizacionais.

Diante deste cenário frenético de trabalho, os resultados foram o aumento de doenças ocupacionais (Dorts). Fazendo uma alusão a este contexto, uma pesquisa publicada no Brasil abordou a questão do suicídio entre os bancários e constatou que os índices haviam aumentado no período entre 1995 e 2005 (FINAZZI, 2009). Durante este período, 181 bancários cometeram suicídio. Este estudo reflete o fato de que pressões no ambiente de trabalho podem contribuir para o desencadeamento de transtornos mentais. Além do aumento de doenças causadas pela sobrecarga de trabalho exercida pelo trabalhador, gerando alto custo humano do trabalho. Mas, qual é o impacto deste fenômeno de RP no Custo Humano do Trabalho e, conseqüentemente, na QVT? Estas perguntas serão respondidas nos tópicos seguintes.

## **2.2 Custo Humano do Trabalho (CHT)**

Baseado na proposta de Ferreira e Mendes (2003), o Custo Humano do Trabalho (CHT) expressa o que é despendido pelos trabalhadores (tanto individualmente quanto coletivamente), nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e ou/informais) presentes no Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS).

Para Laville (1977), a carga de trabalho será influenciada pelo nível de pressões exercidas sobre o trabalhador para execução das tarefas. O desgaste que o trabalhador tem no ambiente de trabalho e nas tarefas desempenhadas neste contexto diz respeito ao CHT que o funcionário enfrenta em seu ambiente de trabalho.

Para enfrentar o CHT, é necessário que o trabalhador desenvolva estratégias mentais (custo cognitivo), quanto físicas (custo físico) e atitudinais (custo afetivo) para atenuarem as adversidades enfrentadas no contexto de trabalho. O trabalhador e a organização são responsáveis, juntos, pela minimização do custo humano do trabalho, haja visto que o bem-estar é o ponto de equilíbrio para ambos conseguirem atingirem seus objetivos: o trabalhador não sofrendo constrangimentos para suas atividades e a empresa não tendo impactos na sua produtividade.

Os fatores que podem gerar o CHT expressam três tipos de exigências presentes no contexto laboral, segundo Ferreira (2011):

- a) exigências físicas: estão relacionadas ao custo corporal vinculado ao dispêndio fisiológico e o biomecânico necessários para executar uma tarefa. Posturas, gestos, movimentos, esforços corporais seriam alguns exemplos de exigências físicas que o trabalho impõe ao trabalhador.
- b) exigências cognitivas: dizem respeito ao custo mental, que repercute na tomada de decisão, atenção concentrada, uso da memória, que o trabalhador precisa dispendar para determinada atividade.
- c) exigências afetivas: expressam o custo emocional para desenvolver as atividades laborais. Estão relacionadas com as manifestações de sentimentos, humor, reações afetivas, por exemplo, que o trabalhador apresenta no seu ambiente de trabalho.

Neste sentido, os estudos com o CHT para as organizações relatam o desgaste tanto físico quanto mental que são impostos aos trabalhadores para enfrentarem os desafios do seu trabalho, desafios estes que são impostos, fundamentalmente, pelo processo de RP pelo qual passa o mundo das organizações. O desrespeito e a falta de informação sobre as implicações destes custos causadores de mal-estar no ambiente de trabalho podem trazer sérios prejuízos para a QVT.

Estudar o CHT é importante para compreender as dimensões que estes custos podem tomar na organização e na vida do trabalhador e, principalmente, para compreender quais são as variáveis que podem estar na origem do bem-estar e do mal-estar no trabalho. No próximo tópico, serão fundamentados os estudos clássicos sobre a temática QVT.

## **2.3 Modelos Clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Os primeiros estudos desenvolvidos sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiram durante o início da reestruturação produtiva. De acordo com Rodrigues (1994), as pesquisas mais difundidas e utilizadas como referências para a abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho foram realizadas por Richard

Walton, William Westley, K. Davis e W. Werther, D.Nadler e E. Lawer e E. Huse e T.Cummings. Por sua vez, os estudos de Walton (1973 apud RODRIGUES, 1994) se tornaram uma das principais referências na literatura científica. O autor baseia-se, principalmente, na premissa de um equilíbrio entre o trabalho e as outras dimensões da vida do trabalhador.

Segundo a visão de QVT de Walton (1973):

Com a finalidade de estudar a satisfação do trabalhador em ambiente de trabalho associada à motivação, a Qualidade de Vida no Trabalho baseia-se na humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, onde envolve o atendimento de necessidade e aspiração do indivíduo, o qual é muitas vezes negligenciado pelas organizações em nome da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973 apud QUILICI E XAVIER, 2006).

Walton (1973) enfatiza alguns pressupostos que contribuem para a QVT. Para o autor o trabalho e a vida social do trabalhador devem estar numa relação de harmonia com os objetivos da organização. Este seria o alicerce para a humanização do trabalho e sua valorização. Para analisar as características da QVT. O autor propõe oito categorias conceituais:

- Compensação justa e adequada: remuneração condizente com o trabalho proposto.
- Condições de trabalho: envolve os equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho, ambiente, sobrecarga e carga horária de trabalho. Todos devem estar alinhados para a preservação da saúde do trabalhador. Ausência de insalubridade.
- Uso e desenvolvimento das capacidades: informações sobre o processo de trabalho, habilidades múltiplas, autonomia.
- Chances de crescimento e segurança: possibilidades de crescimento tanto pessoal quanto profissional, estabilidade no emprego (segurança), perspectiva de avanço salarial.
- Integração social na empresa: igualdade entre os funcionários, mobilidade, ausência de preconceitos e facilidade para expressar o relacionamento interpessoal na organização.
- Constitucionalismo: envolve o tratamento de forma imparcial, liberdade de expressão, privacidade pessoal e os direitos trabalhistas.

- Trabalho e espaço total de vida: ter disponível tempo para lazer e família, poucas mudanças geográficas, horários estáveis.
- Relevância social do trabalho: envolve a relação entre a imagem da empresa e o funcionário.

Por outro lado, a QVT, baseada na visão de Hackman e Oldham (1975), está relacionada com a motivação interna, satisfação com o cargo e seu enriquecimento. Para tantos, os estudiosos basearam-se em cinco fatores que expressam a QVT, se diferenciando das ideias propostas por Walton (1973):

Na ótica de Hackman e Oldham, a QVT está fortemente associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo. Nessa perspectiva, a gestão de QVT deve basear-se nos seguintes fatores: na força de necessidade de crescimento do trabalhador; percepção do significado da tarefa (variedade de habilidades, identidade da tarefa), significado da tarefa, autonomia e tarefa (FERREIRA, ALVES E TOSTES, 2009, p. 320).

O modelo teórico defendido pelos autores se baseia nos seguintes fatores:

- Variedade de habilidades: grau de variabilidade de habilidades que a atividade requer para sua execução;
- Identidade de tarefa: é a atividade a ser realizada de forma completa, do começo ao fim;
- Significância de tarefa: refere-se ao grau de impacto que a tarefa tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo;
- Nível de autonomia: independência para o indivíduo intervir na programação e nos procedimentos para a execução do trabalho;
- Feedback extrínseco: retorno que o indivíduo tem sobre seu rendimento, com informações claras sobre o seu desempenho, por intermédio de outras pessoas;

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1975), estes cinco fatores básicos só estarão presentes quando existir os seguintes estados psicológicos: significância percebida (quando o indivíduo percebe a tarefa como valiosa e significativa); responsabilidade percebida (o grau em que o indivíduo percebe a sua responsabilidade pelos resultados da tarefa executada) e conhecimento dos resultados do trabalho (quando o indivíduo conhece e compreende a forma como desempenha suas tarefas e as suas consequências).



Os autores sustentam que com base nestes estados psicológicos associados à satisfação do trabalho, os resultados seriam uma elevada motivação dos funcionários, qualidade no desempenho, baixa rotatividade e absenteísmo.

Por outro lado, segundo o ponto de vista de Westley (1979), que considera a QVT como sinônimo de quatro indicadores que podem impactar a vida dos trabalhadores:

- Econômico: remuneração equiparada e justa, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo;
- Político: segurança no emprego, atuação sindical, valorização do cargo, relacionamento com a chefia;
- Psicológico: desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, identidade com a tarefa;
- Sociológico: autonomia, relacionamento interpessoal, valor pessoal, grau de responsabilidade, participação nas decisões.

O autor defende que a insatisfação do trabalhador está intimamente relacionada com a desigualdade e à segurança no ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, a melhoria na QVT seria alcançada com uma maior participação dos trabalhadores nas decisões, associações de classe, sindicatos, partidos políticos, enfatizando como ponto primordial a gestão participativa.

Para Werther e Davis (1983), segundo Garcia (2010), o modelo proposto para verificação de Qualidade de Vida no Trabalho está calcado em um projeto de cargos que considera os aspectos relacionados aos seguintes fatores: ambientais, organizacionais e comportamentais. Estes aspectos considerados pelo autor serão elucidados logo abaixo:

Os fatores ambientais são aqueles que levam em conta as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades de empregados potenciais; ou seja, o objetivo é evitar que o cargo seja tão complexo que requeira a importação de trabalhadores ou tão simples a ponto de causar insatisfações, no caso em que a mão-de-obra disponível seja mais qualificada. Os fatores organizacionais são relacionados à perfeita identificação da tarefa ao cargo, à estipulação de um volume coerente de trabalho e à utilização de métodos e processos que visem à melhoria das práticas de trabalho, a fim de minimizar o tempo e o esforço do trabalhador, buscando eficiência. Já os fatores comportamentais estão associados às necessidades dos trabalhadores (GARCIA, 2010, p. 81).

Outra abordagem que contribuiu para os estudos de QVT foi à proposta por Huse e Cummings (apud RODRIGUES, 1994), os quais buscaram, para definirem Qualidade

de Vida no Trabalho, três aspectos: bem-estar do trabalhador, eficácia organizacional e participação de todos os trabalhadores nos processos decisórios da organização. Segundo os autores, a QVT envolve trabalho, pessoas e organização. A partir destes aspectos propostos, chegaram ao modelo de nível de verificação de QVT, o qual se baseia na participação efetiva do trabalhador em todos os processos decisórios da empresa e no projeto de cargo, reformulando os processos de desenhos de cargos adotados na organização e melhorando o ambiente de trabalho.

Todos os estudiosos apresentam, resumidamente, propostas que ressaltam a importância dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, sua satisfação com as condições laborais e seu bem-estar no trabalho. Os autores justificam seus pontos de vistas sobre a QVT atribuindo sugestões de como se obter uma melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho em detrimento dos causadores de mal-estar nas empresas.

No Brasil, os modelos clássicos de QVT contribuíram para a origem de uma abordagem de viés preventivo de Qualidade de Vida no Trabalho, o qual o contexto de trabalho passa a ser a variável de ajuste. Mas, também, para a abordagem de viés assistencialista, o qual tem como foco principal o indivíduo como sendo a variável de ajuste. No tópico seguinte o enfoque assistencialista de QVT será descrito.

## **2.4 A Abordagem Assistencialista de QVT**

Identificam-se, de maneira geral, duas abordagens de QVT no Brasil: uma clássica, de caráter essencialmente assistencialista e, outra, contra-hegemônica que propõe uma QVT de caráter preventivo. Os estudos sobre a temática QVT, em sua maioria, são do tipo assistencialista (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2006).

A abordagem assistencialista traz o funcionário como variável de ajuste; ele é praticamente o único responsável pela sua QVT. Essa abordagem traz, na prática, medidas paliativas para sanar vivências de mal-estar no trabalho, como: ginástica laboral, massagens, Tai Chi Chuan.

Ferreira (2006) nomeou metaforicamente tais práticas como sendo uma espécie de “ofurô corporativo”. As estratégias utilizadas para combaterem o mal-estar no ambiente de trabalho funcionam como um cardápio de atividades anti-stress, colocando o trabalhador como responsável pela sua própria Qualidade de Vida no Trabalho. A lógica adjacente a estas práticas reside no fato de que, quando o trabalhador adere a uma sessão de massagem, por exemplo, ele é temporariamente afastado do seu posto de trabalho e, após, retorna para o trabalho corporal e mentalmente revigorado. Porém, quando o trabalhador é inserido novamente no mesmo contexto organizacional, o relaxamento instantâneo alcançado na massagem cede novamente lugar a vivências de mal-estar, advindas do contexto inadequado de trabalho (e não do sujeito em si), impactando a QVT do indivíduo. Por isso, como resultado final, tais práticas acabam por possuir um viés assistencialista, que não age nas causas, mas sim nas consequências do problema (HUZZARD; DEN HERTOOG; HAGUE, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 1996).

A abordagem assistencialista de QVT, portanto, tem como principal foco aumentar a resistência física e mental do trabalhador, sem agir nas variáveis presentes no contexto de trabalho, mantendo-se quase intocadas. Os efeitos deste tipo de abordagem no comportamento do trabalhador acabam sendo contrários ao que se esperava, como, por exemplo: desmotivação, descrença na gestão de QVT, adesão inicial forte aos programas e declínio com o tempo, adoecimento e o aumento de despesas com assistências médicas. Conforme enfatizam Antogla e Lima (2007) e Ferreira (2007b apud FERREIRA et. al., 2009) “os limites na concepção assistencialista evidenciam-se, basicamente, pela dificuldade de conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas”.

Contudo, existem vários fatores presentes no contexto de trabalho, e não no indivíduo, os quais colaboram para as causas de mal-estar, são eles: estilos de chefia; ambiente hostil; falta de perspectiva de crescimento profissional; condições físicas inadequadas; salário incompatível com o trabalho executado; divisão rígida de tarefas; sobrecarga de trabalho; relacionamento entre funcionário e chefe; problemas com a temperatura do ar-condicionado; falta de tempo para o lazer e a família; falta de reconhecimento profissional. Mas como, então, intervir de forma preventiva diretamente nas “causas” e não se restringindo somente aos seus efeitos,

adotando um enfoque de QVT preventivo? Esta resposta será elucidada no próximo tópico.

## **2.5 A Abordagem Preventiva de QVT**

O objetivo desta abordagem é remover ou diminuir os fatores que podem estar na origem do mal-estar no trabalho, atuando sobre as causas reais geradoras destes problemas em uma perspectiva da prevenção e não da reação.

A QVT de viés preventivo tem suas bases teóricas e metodológicas na Ergonomia da Atividade, pois busca adequar o trabalho ao ser humano. De acordo com Ferreira (2006), o enfoque preventivo de QVT atua em cinco dimensões do contexto de trabalho, que são interdependentes: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, crescimento e reconhecimento profissional, elo trabalho-vida social. Os primeiros estudos de viés preventivo bem como o foco dessa abordagem são elucidados abaixo:

Os primeiros estudos que fundamentaram a abordagem preventiva de QVT foram realizados por Ferreira (2006a, 2006b, 2007) e vêm sendo complementados por pesquisas, por exemplo, de Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008). O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho (FERREIRA, FERREIRA, ANTLOGA, BERGAMASCHI, 2009, p. 149).

Neste sentido, contrapondo a concepção assistencialista, emerge uma concepção contra-hegemônica de QVT, de viés preventivo. O contexto de trabalho passa a ser a variável de ajuste. A investigação das possíveis causas geradoras de mal-estar no ambiente de trabalho é o foco desta abordagem. A produtividade, conforme colocado na assistencialista como um dos seus principais objetivos, torna-se consequência na abordagem preventiva sendo, inclusive, requisito inseparável do bem-estar do funcionário.

Alinhada aos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo, a Ergonomia da Atividade é de grande valia. Segundo Veras e Ferreira (2006), "a Ergonomia da Atividade busca compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção para transformá-los com base em uma solução de

compromisso que atenda à necessidade e aos objetivos de trabalhadores, gestores e usuários”.

Buscando relacionar a QVT com a Ergonomia da Atividade, dizem que:

A principal diferença entre os dois campos consiste no fato de que as abordagens de QVT, de modo geral, filiam-se a uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual (foco no estudo da organização como um todo), enquanto a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade alinha-se em uma perspectiva de natureza microprocessual (foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam determinados problemas) (FERREIRA, FERREIRA, ANTLOGA E BERGAMASCHI, 2009, p.149).

Colaborando com os estudos sobre a temática Ergonomia da Atividade e sua definição, o engenheiro inglês Murrell (1969) foi o pioneiro nesta concepção e ainda um dos fundadores da Ergonomia na Europa. Sua definição sobre Ergonomia traz o ponto inicial para a tipificação de sua identidade científica (grifos nossos):

Estudo científico da relação entre o homem e seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o termo ambiente não se refere apenas ao contorno ambiental, no qual o homem trabalha, mas também a suas ferramentas, seus métodos de trabalho e à organização deste, considerando-se este homem, tanto como indivíduo quanto como participante de um grupo de trabalho (...). Na periferia da ergonomia (...) estão as relações do homem com seus companheiros de trabalho, seus supervisores, gerente e com sua família (p. 13).

Em contraponto com a definição de Murrell (1969 apud FERREIRA, 2008), a definição mais recente, adotada em agosto de 2000, e aprovada pela Associação Internacional de Ergonomia (IEA) é a seguinte (grifos nossos):

A ergonomia (ou o estudo dos fatores humanos) tem por objetivo a compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e os outros componentes de um sistema. Ela busca agregar ao processo de concepção teorias, princípios, métodos e informações pertinentes para a melhoria do bem-estar do humano e a eficácia global dos sistemas.

As análises destes estudos sobre Ergonomia fornecem evidências para inferir e ratificar a sua importância para a QVT de abordagem preventiva. A Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica preventiva e da Ergonomia caminham lado a lado, uma vez que, os objetivos de ambas é adaptar o trabalho ao ser humano como modo de contribuir para o bem-estar e a produtividade nas organizações.

Estudar o trabalhador e o contexto de trabalho no qual estão inseridos sob o ponto de vista preventivo é importante para diminuir os riscos de insucessos para promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É justamente este o enfoque preventivo de QVT que será abordado neste trabalho.

Outro ponto importante que é preciso destacar nas abordagens sobre a temática QVT é “a ausência de um conceito, uma definição ou mesmo um esboço da noção de QVT”. Os pesquisadores abordam QVT tanto de forma preventiva quanto assistencialista como se fosse um tema “auto-explicativo”, pois não é difícil encontrar nestas pesquisas, aspectos interligados com a QVT.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abrange duas perspectivas interdependentes (FERREIRA, 2006). Uma delas, sob a ótica das organizações, a qual expressa um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho. Sob o ponto de vista dos trabalhadores a QVT se expressa por meio das representações sociais internas e externas à organização que eles constroem no contexto de trabalho no qual estão inseridos. Estas representações demonstrariam as experiências de bem-estar e mal-estar no trabalho, destacando o reconhecimento institucional e coletivo, o respeito à individualidade e a possibilidade crescimento profissional. É justamente esta definição de QVT que foi adotada no presente trabalho.

No próximo tópico, será apresentado um panorama dos estudos sobre a temática QVT no Brasil, que tomou impulso a partir dos anos 1970, no embalo da reestruturação produtiva.

## **2.6 QVT: breve panorama de estudos no Brasil**

Este capítulo traz, a luz de parte da literatura nacional, os principais estudos sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho. No mundo, os estudos sobre QVT tiveram uma maior quantidade de produção a partir da década de 70 do século XX, que se iniciou com as produções de Walton (1973), e, posteriormente, com Hackman e Oldham (1975).

No Brasil, os interesses pelas organizações e pesquisadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho são mais tardios, datando do início da década de 1990. Conforme elucida Garcia (2010), a QVT atualmente tem o papel de resgatar a humanização do

ambiente da empresa. Seria o ponto de equilíbrio entre trabalho, produtividade e bem-estar.

Para acrescentar e assinalar o estado da arte sobre QVT, Ferreira (2011), realizou levantamento da literatura, do tipo bibliométrico, visando identificar o perfil das investigações científicas realizadas, destacando os principais métodos utilizados, campos escolhidos para a coleta de dados, a forma de análise dos dados, entre outros. Foi traçado um período entre 2001 e 2011 (dez anos) para a coleta de artigos. Nas publicações analisadas observa-se um crescimento mais acentuado de artigos publicados a partir de 2006 (13) e quase duplicando em 2011 (21). Tal fato pode ser justificado em função do interesse crescente das comunidades científicas pela área de QVT. Em relação à natureza dos artigos analisados, há um inequívoco predomínio de artigos empíricos. Isto se deve ao resultado de um total de 137 artigos publicados e, a maioria (79), fazer uso de fontes primárias de dados e outros 30 utilizarem fontes secundárias. Fazendo-se uma comparação dos delineamentos metodológicos dos artigos sobre QVT, a maioria dos estudos encontrados apresenta como tipo de delineamento o correlacional (72), indicando o interesse em estudar QVT com duas ou mais variáveis de investigação.

Pode-se constatar que os estudos desenvolvidos, ainda segundo o autor, são na sua maioria de natureza quantitativa (69). Em relação aos métodos empregados podemos destacar o tipo *survey* (78) que lidera na opção escolhida pelos pesquisadores na temática de QVT.

Outro ponto que chama a atenção é que o perfil amostral dos participantes, em sua maioria, é de gestores (55), não atingindo todos os trabalhadores da organização.

O interesse em se estudar QVT é mais presente nos cursos de “administração” (35) e “economia” (27) e como campo de pesquisas para esta investigação tem-se predominantemente o governamental (39), seguido do setor privado (31). Ainda que o campo da Administração se interesse sobremaneira pelo tema, nota-se que os estudos, em sua maioria, não adotam o enfoque preventivo de QVT neste campo do conhecimento. O autor ainda acrescenta que para manter a coerência com outros elementos deste perfil da produção científica, o instrumento mais empregado nas pesquisas é o questionário (69). É ainda constatado que na produção bibliográfica sobre QVT o que prevalece inicialmente é um levantamento sobre a ótica da organização e em segundo plano dos trabalhadores de fato. No próximo tópico será

apresentado o método adotado para realização deste estudo e as técnicas de pesquisa utilizadas.

## **2.7 Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho**

A literatura científica mostra que não existe consenso entre os pesquisadores no que se refere à definição de bem-estar. Tradicionalmente, a definição do conceito estaria relacionada à ausência de doença ou à ausência de experiências negativas. Na literatura da Psicologia Organizacional, a definição de bem-estar estaria correlacionada com a ausência de estresse ocupacional, burnout, depressão, esgotamento (ESTRAMIANA, 1992; KAHN; BYOSIERE, 1992; MASLACH; JAKSON, 1986; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). É possível identificar, de um modo geral, que o bem-estar está associado a um sentimento de felicidade direcionada a algum objeto. De acordo com Alburquerque e Tróccoli (2004), o estudo do bem-estar está intimamente relacionado ao estudo científico da felicidade. Segundo Ryan e Deci (2001), o conceito de bem-estar alude ao bom funcionamento psicológico e à experiência psicológica positiva do ser humano. Todavia, definir bem-estar não é uma tarefa simples, haja visto que é um tema complexo.

Seguindo a tradição hedonista de felicidade, Diener (1984), e Diener, Suh, Lucas e Smith (1999), consideram o bem-estar como um fenômeno abrangente que inclui tanto as respostas emocionais do indivíduo quanto os julgamentos globais sobre a sua satisfação com a vida. Outro conceito de bem-estar inclui fatores como vitalidade, o funcionamento cognitivo e social ou a própria percepção de saúde física e psicológica que, segundo (Ryff, 1989), foi definido como o funcionamento global positivo do indivíduo.

Segundo Alburquerque e Tróccoli (2004), é possível destacar duas dimensões principais de estudo na área de bem-estar geral: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. A primeira, de tradição hedonista, possui três fatores que operacionalizam o bem-estar subjetivo: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida. Exemplificando, o indivíduo alcançaria o seu bem-estar de forma mais elevada quanto mais o afeto positivo prevalecesse sobre o afeto negativo e, por

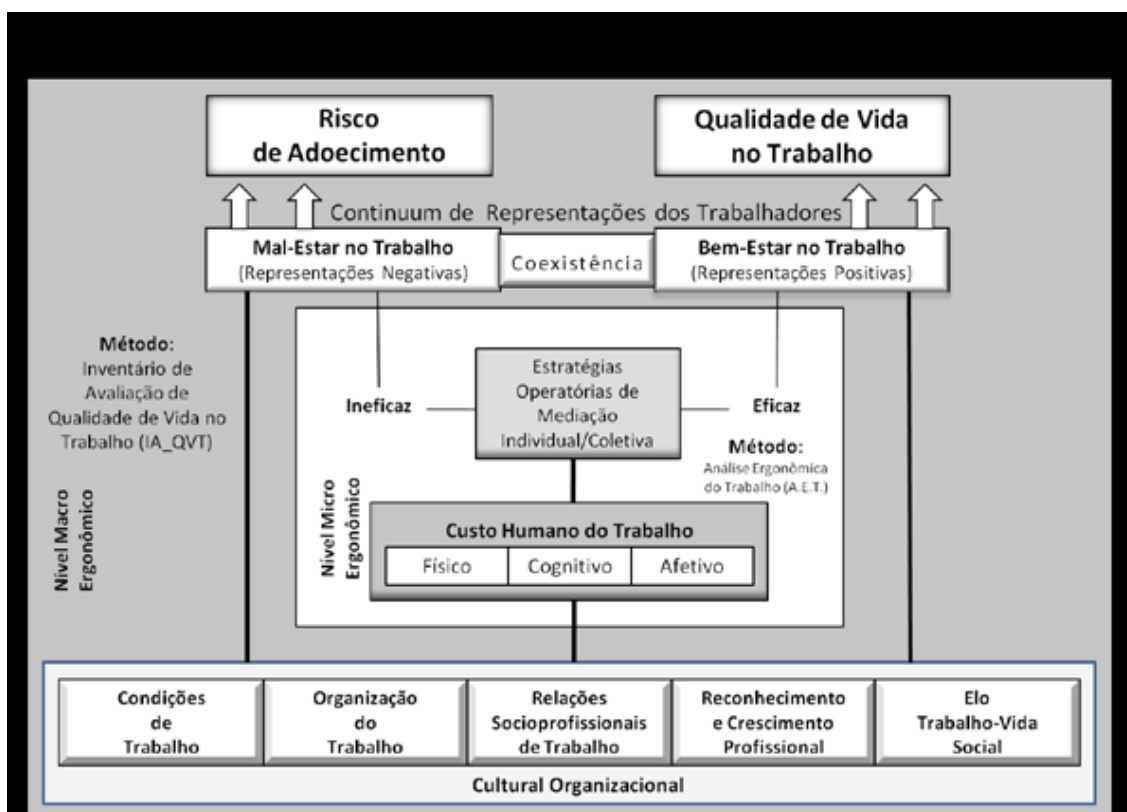


consequente, maior seria a satisfação com a vida em geral. A segunda corrente, de tradição eudaimônica, entende que o bem-estar, além de estar associado à presença do prazer e da satisfação, se agrega também à realização do potencial humano e da verdadeira natureza de cada indivíduo (RYAN; DECI, 2001).

De acordo com Ryff (1989), o bem-estar psicológico é definido a partir de seis dimensões: autoaceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal. Neste modelo, um indivíduo com bem-estar elevado demonstra altos índices de atitudes positivas em relação a si mesmo (autoaceitação), de satisfação e confiança em suas relações com os outros (relação positiva com os outros), de independência e autorregulação do comportamento (autonomia), de habilidades para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais (controle do ambiente), de senso de direção e intenções que contribuam para a percepção de que a vida é significativa (propósito de vida) e, por fim, o desenvolvimento de seu potencial e de sua expansão como pessoa (crescimento pessoal).

Neste estudo, o bem-estar no trabalho é entendido como a prevalência de emoções positivas e percepções (representações) do indivíduo de que, no seu trabalho, há condições de trabalho adequadas, boa organização do trabalho, é possível o desenvolvimento de suas habilidades e potenciais e de progredir no alcance de suas metas de vida (Paschoal e Tamayo, 2008). De acordo com os autores essa definição de bem-estar inclui aspectos hedônicos e eudaimônicos aplicados ao ambiente de trabalho.

Nesta linha de raciocínio, nota-se que bem-estar no trabalho está intimamente relacionado com Qualidade de Vida no Trabalho. Apesar de não se ter notícias de muitos estudos que explicitem a relação teórica e/ou empírica entre bem-estar e QVT, o modelo teórico-descritivo proposto por Ferreira (2012) oferece uma possibilidade de interpretação neste sentido, conforme a Figura abaixo.



**Figura 1:** Modelo Descritivo Teórico-Metodológico

Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos.

A QVT, seguindo este modelo, pode ser entendida como sendo um *continuum* de representações dos trabalhadores a respeito do seu contexto de trabalho. Este *continuum* oscila em função das estratégias operatórias de mediações individuais e coletivas que os trabalhadores executam para enfrentar o Custo Humano do Trabalho (CHT). Quando tais estratégias são ineficazes (seja em função do próprio indivíduo, seja em função do não oferecimento do suporte por parte da organização), entende-se que o(s) trabalhador(es) percebem mal-estar no trabalho, ou seja, sentimentos e afetos negativos em relação as suas condições, relações ou organização do trabalho; neste cenário, a QVT está em risco, há uma possibilidade de adoecimento. Por outro lado, quando tais estratégias de mediação do CHT são eficazes, o modelo proposto pelo autor sugere que o (s) trabalhador (es) percebem

bem-estar no trabalho, ou seja, sentimentos de satisfação, felicidade e afetos positivos no que diz respeito às dimensões estruturantes de QVT; neste cenário, há uma possibilidade de promoção de saúde no trabalho.

Assim, é possível dizer que a QVT pode impactar o bem-estar no trabalho e vice-versa. Analisando conjuntamente os conceitos de QVT (Ferreira, 2006) e bem-estar no trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008) nota-se que ambos têm em comum:

- ✓ Serem baseados na teoria das representações sociais (Moscovici, 2003) que os sujeitos constroem sobre o meio em que trabalham e vivem;
- ✓ Terem como, consequência, no indivíduo, sentimentos positivos ou negativos direcionados a determinado objeto.

No caso do presente trabalho, entende-se que os fatores estruturantes das percepções bem-estar/mal-estar no trabalho e QVT são cinco: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social. Nota-se, portanto, que QVT e bem-estar são conceitos diferentes, mas altamente correlacionados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste Capítulo, será apresentado o método adotado para realização deste estudo. Inicia-se pela descrição geral da pesquisa, em seguida abordando-se tópicos mais específicos como caracterização dos participantes, descrição do instrumento de pesquisa e explicação sobre os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa realizada é de natureza empírica, uma vez que recolheu dados primários diretamente na fonte, e teve como base a percepção dos trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil lotada em Brasília (DF). De acordo com Demo (1994), os dados empíricos agregam maior confiabilidade aos estudos, pois facilitam à aproximação com a realidade a ser investigada.

Quanto à finalidade da pesquisa, ela possui caráter exploratório e descritivo. Exploratória, uma vez que visa a explorar e conhecer o campo de pesquisa. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias são devolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral de determinado assunto de forma preliminar. Ao final da pesquisa exploratória, foi possível conhecer mais sobre o assunto investigado e o pesquisador apto a construir hipóteses. Descritiva, pois teve como objetivo descrever as características de determinado grupo, no caso da pesquisa, de uma amostra de bancários da iniciativa pública de Brasília - DF. A contribuição das pesquisas descritivas é permitir novas visões sobre uma realidade já conhecida, porém pouco explorada.

O recorte temporal foi o transversal. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de *survey*, por meio da qual foram aplicados questionários na amostra, no período de 10 a 20 de Junho de 2012.

A abordagem da presente pesquisa foi do tipo mista (quantitativa e qualitativa). Quantitativa, posto que foram utilizados dados numéricos para realizar a investigação. Qualitativa, pois também se fez uso de texto (advindo de questões

abertas) para realizar o diagnóstico de QVT. Este tipo de abordagem quanti-quali contribuiu para que os dados quantitativos fossem complementados pelas questões qualitativas (abertas).

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A Empresa escolhida para a realização da pesquisa trata-se de uma agência do Banco do Brasil. A organização foi o primeiro banco a operar no Brasil. Durante os seus mais de 200 anos, a empresa participou e participa até hoje ativamente da história, da cultura e da economia brasileira.

O Banco do Brasil é o maior banco público do País, constituído sob a forma de sociedade de economia mista, sendo o maior acionista o governo federal com 59,1% na sua composição acionária. O banco possui mais de 122.377 funcionários, 5.263 agências bancárias e o lucro líquido registrado em 2011 de 12,126 bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2011).

A agência escolhida é considerada de porte médio e é classificada pelo banco como de nível 1, o que representa a alta importância da Agência para a geração de receitas para o banco e sua relação estratégica para a organização. Está localizada em uma área comercial bastante privilegiada dentro de um Shopping Center. O público que frequenta esta agência escolhida são clientes de lojas do shopping, do entorno, além dos clientes da própria Agência sendo considerada bastante movimentada devido à sua posição estratégica.

### **3.3 População e amostra**

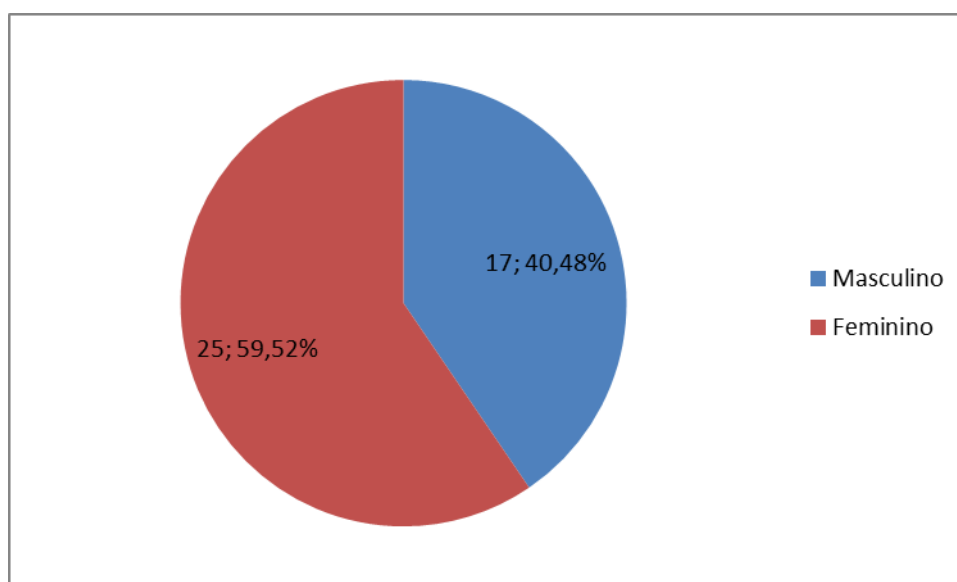
A amostra foi não probabilística e de conveniência (por acessibilidade), não existindo uma aleatoriedade para a escolha dos participantes do estudo. Os participantes do estudo responderam ao questionário de forma voluntária.

O quadro funcional da agência é composto por 44 funcionários. A população da pesquisa se subdivide hierarquicamente do seguinte modo: 2 menores aprendizes; 2

estagiários; 7 prestadores de serviços; 12 escriturários; 5 caixas executivos; 5 assistente de negócios; 6 gerentes de relacionamento; 3 gerente de suporte; 1 gerente de segmento e 1 gerente geral.

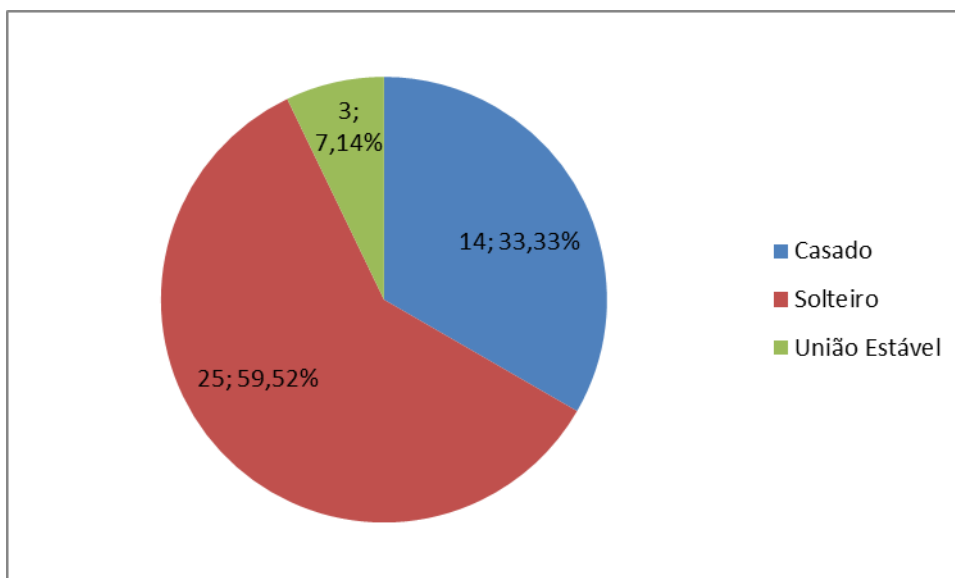
Dos 42 questionários distribuídos, 42 foram respondidos, o que representa uma taxa de retorno de 100% (foram excluídos da amostra os menores aprendizes, por não possuírem ensino médio completo). A média de idade foi de 31,93 anos, com desvio padrão de 6,23 anos (mínimo= 22; máximo=51).

As ilustrações 1, 2, 3 e 4 apresentam o perfil dos participantes da pesquisa com relação ao sexo, estado civil, escolaridade e cargo, respectivamente.



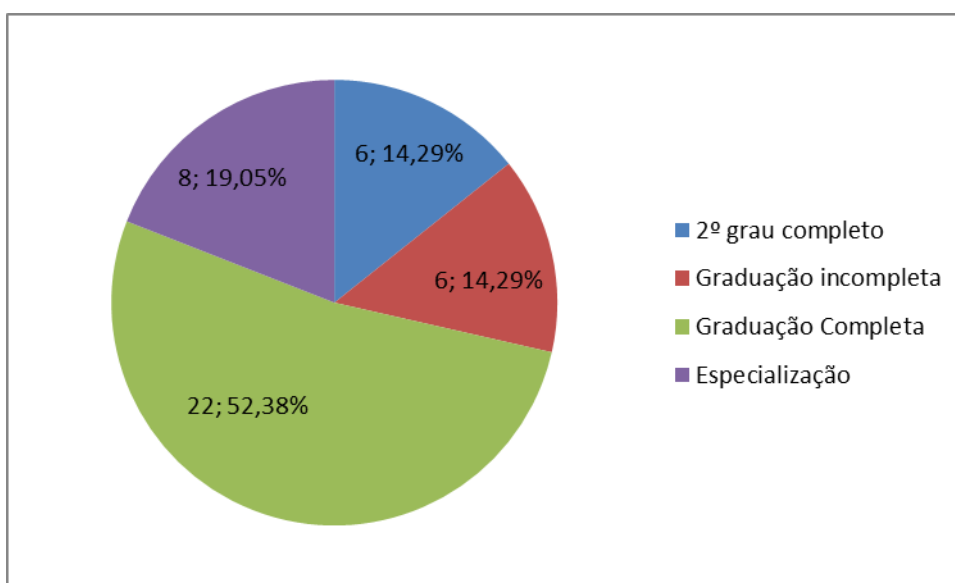
**Gráfico 1 –** Distribuição dos participantes da pesquisa por sexo.

Dentre os participantes, 25 (59,52%) são do sexo feminino e 17 (40,48%) do sexo masculino.



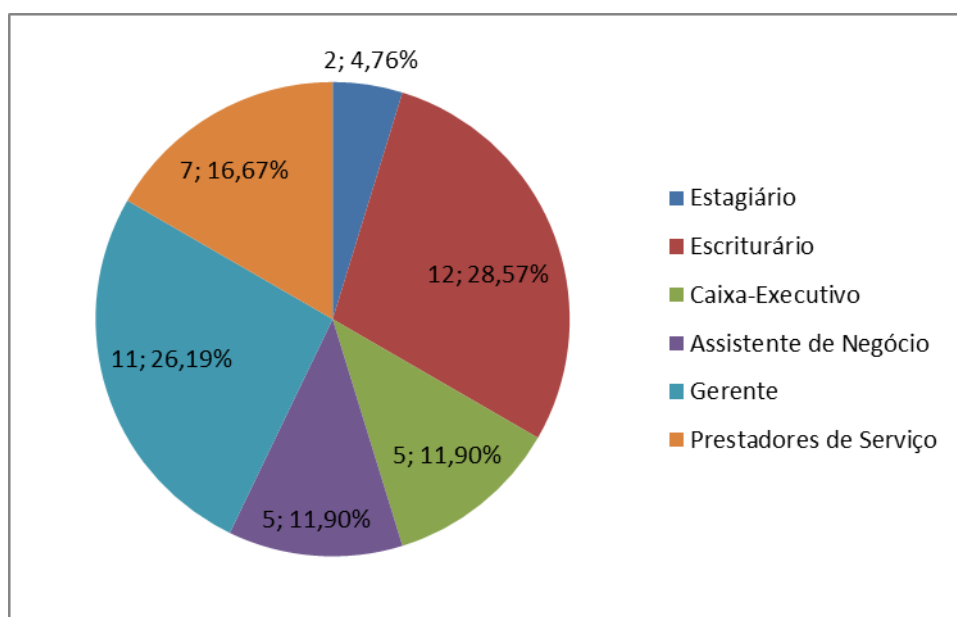
**Gráfico 2** – Distribuição dos participantes da pesquisa por Estado Civil.

Os Participantes, em sua maioria, declararam ser solteiros 25 (59,52%); 14 declararam ser casados (33,33%). Os 3 restantes declararam possuírem união estável (7,14%).



**Gráfico 3** – Distribuição dos participantes da pesquisa por Escolaridade.

Há prevalência de funcionários com graduação completa 22 (52,38%). Dentre os restantes, há uma igualdade entre o número de funcionários que possuem ensino médio completo 6 (14,29%) e os funcionários que possuem graduação incompleta 6 (14,29%). E, apenas, 8 funcionários declararam possuírem especialização o que corresponde a (19,05%) dos participantes da pesquisa.



**Gráfico 4 – Distribuição dos participantes da pesquisa por Cargo.**

Os participantes da pesquisa, em sua maioria, declararam-se com o cargo de escriturário 12 (28,57%). Onze (11) funcionários declararam exercer cargo gerencial (26,19%). Sete (7) participantes prestam serviços ao Banco (16,67%). Cinco (5) funcionários atuam no Caixa (11,90); e outros 5 funcionários exercem o cargo de Assistente de Negócio (11,90). Apenas 2 funcionários trabalham com a função de Estagiário na Agência (4,76%). A média de trabalho na agência foi de 19,55 meses, com desvio padrão 11,04 (mínimo= 1; máximo= 36) e a média de trabalho no banco foi 41,86 meses, com desvio padrão 56 (mínimo= 2; máximo=300).

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento escolhido para este estudo foi o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IA\_QVT – (FERREIRA, 2009). O Inventário é constituído por dois eixos instrumentais: uma parte quantitativa (59 itens associados a uma escala psicométrica do tipo Likert) e outra qualitativa (4 questões abertas). Este instrumento de pesquisa permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma dada organização, no caso, uma agência do Banco do Brasil. Trata-se de um instrumento científico



validado por Ferreira, (2009) e que foi desenvolvido tendo por base diversas pesquisas realizadas pelo ErgoPublic (Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicadas ao Setor Público).

A parte qualitativa do questionário contém quatro questões abertas: questão 1: Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...", questão 2: "Quando penso no meu trabalho na agência, o que me causa mais bem estar é...", questão 3: "Quando penso no meu trabalho na agência, o que me causa mais bem estar é..." e questão 4: "Comentários e Sugestões".

Na parte quantitativa do IA\_QVT, conforme relata Ferreira (2009), foram realizadas análise dos componentes principais e avaliação da fatoriabilidade da matriz. O KMO (Kayser-Meyer-Olkin) obteve como resultado o número 0,94 e o teste da esfericidade de Bartlett foi significativo. Em resultado, o gráfico de segmentação (screeplot) possibilitou o destaque de cinco fatores principais e fundamentais: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Sócio-Profissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional, e Elo Trabalho - Vida Social. Os fatores explicam 43,83% da variância total do construto QVT. Após todos os passos descritos, o IA\_QVT foi constituído por 59 itens e 5 fatores, que serão descritos a seguir.

O primeiro fator, Condições de Trabalho (*alpha de cronbach* = 0,90), diz respeito às condições físicas (espaço, local, temperatura, iluminação, umidade), às materiais ou insumos, às instrumentais (equipamentos de trabalho, móveis, posto de trabalho), e de suporte técnico que estão ligadas intimamente à atividade de trabalho e pode ser prejudicial aos trabalhadores. O fator 1 é composto por 12 itens, como, por exemplo: "O local de trabalho é confortável".

O segundo fator, Organização do Trabalho (*alpha de cronbach* = 0,73), está relacionado às variáveis de tempo (prazos, intervalos de descanso), de controle (pressão, supervisão), de traços das tarefas (repetitividade, rapidez), de sobrecarga, e prescrição (normas, regras), que estão ligadas à atividade do trabalho. O fator 2 é composto por 9 itens ("Na agência, as tarefas são repetitivas").

O terceiro fator, Relações Sócio-Profissionais de Trabalho (*alpha de cronbach* = 0,89), está relacionado à análise das interações sócio-profissionais de relações com os pares (harmonia, confiança), com as chefias (diálogo, acesso, conclusão de

tarefas, cooperação), comunicação, ambiente harmonioso e conflitos que podem mudar a atividade do trabalho. O fator é composto por 16 itens (“Na agência, tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho”).

O quarto fator, Reconhecimento e Crescimento Profissional ( $\alpha$  de cronbach = 0,91), está relacionado às variáveis a seguir: reconhecimento do trabalho (institucional, realização profissional, resultados e metas alcançados) e crescimento profissional (oportunidade de capacitação, incentivos e benefícios, desenvolvimento e treinamento, autonomia). O fator é composto por 14 itens, como, por exemplo, “Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho”.

O quinto fator, Elo Trabalho - Vida Social ( $\alpha$  de cronbach = 0,80), está relacionado às percepções a respeito da instituição, o trabalho (bem-estar, reconhecimento social, satisfação no trabalho), e a interação com a vida social (amigos, família). O fator é composto por 10 itens (“A sociedade reconhece a importância do meu trabalho”).

Os resultados foram analisados à luz da cartografia psicométrica do IA\_QVT, desenvolvida por Ferreira, (2009), conforme demonstrado e elucidado logo abaixo.

--- 0-0,9	-- 1-1,9	-- 2-2,9	- 3-3,9	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	++ 6-6,9	++ 7-7,9	+++ 8-8,9	+++ 9-10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Bem-Estar Moderado		Bem-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado <b>negativo</b> que evidencia a predominância de representações de <b>mal-estar</b> no trabalho. Representações que devem ser <b>transformadas</b> no ambiente organizacional.				Resultado <b>mediano</b> . Indicador de " <b>situação-limite</b> ". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.		Resultado <b>positivo</b> que evidencia a predominância de representações de <b>bem-estar</b> no trabalho. Representações que devem ser <b>mantidas</b> e <b>consolidadas</b> no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de alerta		Promoção de Saúde			

**Figura 2:** Escala Psicométrica de Interpretação dos Resultados do IA\_QVT

Calculando-se a média de cada item, dos fatores e da escala global, pode-se situar o resultado na escala cartográfica demonstrada na Figura 1.

Resultados (médias dos itens ou dos fatores) entre 0,0 e 3,9 representam uma percepção de mal-estar dominante no trabalho, demonstrando a necessidade de mudança no ambiente organizacional. Avaliações entre 4,0 e 5,9 estão na zona de transição. É um resultado mediano, indicador de “situação-limite”, onde há a coexistência do bem-estar e do mal-estar; é o ponto que chamados de situação de

“alerta” para a organização. Avaliações de 6,0 a 10 indicam resultados positivos, pois as percepções de bem-estar são predominantes.

O instrumento também permite o levantamento de dados de perfil do respondente como idade, sexo, estado civil, escolaridade, cargo, iniciativa na empresa, tempo na agência e tempo no banco.

### **3.5 Procedimentos de coleta de dados**

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi avaliado pelo gerente geral e o gerente de suporte da Agência escolhida e foi autorizada sua aplicação no período de 10 a 20 de Junho de 2012. Antes do início da aplicação da pesquisa informou-se aos trabalhadores o porquê do estudo, quais as possíveis implicações e a importância de se estudar a QVT na Agência. A aplicação foi por meio de formulário auto-administrado, impresso e entregue pessoalmente a cada um dos participantes da pesquisa. O tempo para a entrega com a resposta dos questionários foi de até 72 horas. Conforme acordado com os gerentes da Agência, os funcionários tiveram a opção de levarem os questionários para casa, tendo em vista que desta forma os participantes teriam mais tempo e estando longe do ambiente de trabalho poderiam responder o questionário de forma mais isenta de possíveis pressões, contribuindo para a fidedignidade na obtenção de dados da pesquisa. Os questionários foram devolvidos em envelope fechado e entregues diretamente para o pesquisador no prazo estipulado.

### **3.6 Procedimentos de análise de dados**

Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatísticas descritivas (média, frequência, desvio-padrão); para tanto, foram utilizados os programas Microsoft Office Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os dados qualitativos foram tratados por meio de técnica baseada em análise de conteúdo

categorial temática, a qual serviu para melhor compreender os núcleos estruturadores do discurso dos respondentes.

Os itens identificados no instrumento de pesquisa que possuíam semântica negativa e que foram invertidos, por sua vez, precisaram ter seus valores invertidos, posteriormente, para manter a coerência com a avaliação da escala proposta, por Ferreira (2009) e para que pudessem satisfazer ao sentido da mesma.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4 RESULTADOS

Nos tópicos dessa seção serão apresentados e discutidos os resultados provenientes da pesquisa realizada. Inicialmente, será feita a descrição relacionada aos resultados qualitativos, advindos das perguntas abertas do IA\_QVT. Estando esta fase concluída, partir-se-á, então, para a descrição referente aos resultados quantitativos.

#### 4.1 Resultados Qualitativos

No que diz respeito à primeira pergunta “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”, as respostas dos participantes puderam ser agrupadas nas seguintes categorias numeradas de 1 a 3, respectivamente: ambiente e condições adequadas de trabalho; trabalhar com prazer e se identificar com o trabalho; equilíbrio saudável entre relações profissionais, condições de trabalho e crescimento profissional.

A categoria 1 é apresentada no Quadro 1, abaixo:

Categoria 1: Ambiente e condições adequadas de trabalho
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Lugar adequado para realização das atividades, envolvendo tanto os aspectos de material de trabalho como as relações com os funcionários”.</li> <li>2) “É poder trabalhar em uma organização com condições adequadas para desenvolver o meu trabalho”.</li> <li>3) “Possuir o suporte necessário para realizar as atividades e que as metas a serem atingidas estejam de acordo com as praticadas no mercado”.</li> <li>4) “Ter um ambiente agradável para se trabalhar e “liberdade” para</li> </ol>

executar o seu trabalho”.

- 5) “Ter condições para realizar o meu trabalho: ambiente saudável, bom clima organizacional e estrutura física. Destacando também que um bom planejamento de atividades e a utilização de estratégias contribuem para a não sobrecarga de trabalho.”
- 6) “Exercer as atividades de forma correta e ter um bom ambiente de trabalho que contribui para isto.”
- 7) “Ter um local de trabalho seguro e com ferramentas adequadas para execução do trabalho.”

**Quadro 1** – Respostas sobre a Questão 1 – Categoria 1.

As respostas à primeira questão abordada no questionário demonstram conforme colocado na Categoria 1, que, na visão dos respondentes a QVT pode ser entendida, resumidamente, como: ambiente agradável para se trabalhar e que possua condições adequadas de trabalho para a execução de suas tarefas. Os participantes apresentam dentro desta categoria opiniões que se relacionam com os estudos da Ergonomia da Atividade proposto pelo engenheiro Inglês Murrell (1969), o qual traz uma relação entre o homem e seu ambiente de trabalho. Neste sentido, o ambiente de trabalho não se refere somente ao contexto ambiental, no qual o homem trabalha, mas também conforme coloca o autor, às suas ferramentas, métodos de trabalho e à organização. Vale ressaltar que as respostas apresentadas estão de acordo com a visão preventiva de QVT, haja vista que nenhuma prática do tipo anti-stress foi citada pelos respondentes como sendo sentido de Qualidade de Vida no Trabalho.

O Quadro 2 apresenta a categoria 2 da questão 1.

Categoria 2: Trabalhar com prazer e se identificar com o trabalho
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Fazer o que gosta como forma de trabalho”.</li> <li>2) “Trabalhar com prazer e motivação”.</li> <li>3) “Ter prazer de trabalhar com uma atividade que de alguma forma pode ajudar o próximo e ainda ser bem remunerado para isto”.</li> <li>4) “Se identificar com o trabalho e as funções que lhe são atribuídas”.</li> <li>5) “Trabalhar com o que se gosta ser reconhecido pelo seu trabalho e</li> </ol>

ainda ser bem remunerado para isto”.

**Quadro 2** – Respostas sobre a Questão 1, categoria 2.

De acordo com os respondentes, um dos pilares da QVT é quando o trabalhador se identifica com o seu cargo, uma vez que, este resultado repercute positivamente para a melhoria da QVT na agência. Portanto, a QVT na agência está relacionada também com o trabalho sendo fonte de prazer e à identificação do trabalhador com a sua tarefa. Estas respostas se associam aos estudos de Hackman e Oldham (1975), os quais relacionam QVT com a motivação interna, satisfação com o cargo e seu enriquecimento. As respostas apresentadas nesta categoria vão ao encontro da abordagem preventiva de QVT, pois procura transformar o ambiente organizacional com base na opinião dos próprios trabalhadores, construída com sua percepção do contexto no qual está inserido.

Abaixo, o Quadro 3 resume a categoria 3 da questão 1.

Categoria 3: Equilíbrio saudável entre relações profissionais, condições de trabalho e crescimento profissional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “É o equilíbrio entre saúde, satisfação e motivação no trabalho. Possuir segurança e qualidade nos relacionamentos interpessoais. É importante também que os funcionários se identifiquem com a cultura organizacional da empresa relacionada com os planos de carreira e formação profissional”.</li> <li>2) “Trabalhar com o apoio de seus colegas de trabalho e de seu superior imediato. Possibilidade de crescimento profissional na empresa e ser reconhecido pelos serviços prestados”.</li> <li>3) “A integração entre as condições físicas do ambiente agradável e a convivência interpessoal de alto nível. Além da satisfação pessoal com as atividades exercidas”.</li> <li>4) “Trabalhar de forma responsável e comprometida, buscando o crescimento pessoal e evolução da instituição com harmonia entre os colegas de trabalho. É exercer o cooperativismo no ambiente de trabalho”.</li> <li>5) “Possuir mais qualificações que contribuem para você se sentir mais</li> </ol>

confortável no seu ambiente de trabalho. E consequentemente seu rendimento aumentar”.

**Quadro 3** – Respostas sobre a Questão 1 – Categoria 3.

Uma breve análise das respostas dadas à primeira pergunta demonstra que, para os respondentes, QVT está intimamente relacionada à: equilíbrio saudável entre as relações sócio-profissionais, condições de trabalho e crescimento profissional. Estas respostas se relacionam claramente com os estudos realizados por Walton (1973), o qual enfatiza alguns pressupostos que contribuem para a QVT. O autor justifica nos seus estudos que o trabalho e a vida social do trabalhador devem estar numa relação de harmonia com os objetivos da organização. Para analisar as características de QVT, ele propõe oito categorias conceituais, sendo que três delas (oportunidades de crescimento contínuo e segurança; condições de segurança e saúde no trabalho e a integração social na organização) aparecem nas respostas dos funcionários desta agência.

Já em relação à segunda pergunta (“Quando penso no meu trabalho na Agência, o que me causa mais Bem-Estar é...”) as respostas dos participantes puderam ser agrupadas em duas categorias: relacionamento profissional saudável e reconhecimento dos clientes.

O Quadro 4, a seguir, apresenta a categoria 1 da questão 2.

Categoria 1: Relacionamento profissional saudável.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “A minha relação com os outros funcionários”.</li> <li>2) “Bom relacionamento com a equipe de trabalho e oportunidade “concreta” de crescimento profissional”.</li> <li>3) “Lembrar-se dos colegas de trabalho que sempre estão dispostos a colaborar com todos os funcionários para o desenvolvimento de suas atividades”.</li> <li>4) “As relações entre os funcionários e as confraternizações que temos entre colegas de trabalho”.</li> <li>5) “O ambiente agradável entre os colegas e relacionamento interpessoal”.</li> <li>6) “O local onde executo minhas tarefas do trabalho”.</li> </ol>



- 7) “A convivência com meus colegas de trabalho”.
- 8) “Quando sentimos que a equipe é “uma”, sem grupos ou divisões. Quando se pode conversar sem medo de inibições, retaliações ou para que não sejamos mal interpretados”.
- 9) “Conviver com pessoas que querem me ajudar, o bom ambiente de trabalho e as perspectivas de crescimento profissional”.
- 10) “Minha relação com os colegas de trabalho e a flexibilidade no meu horário de trabalho”.
- 11) “Não tenho inimizades no meu trabalho, o que o torna muito mais satisfeito”.

**Quadro 4** – Respostas a Questão 2 – Categoria 1.

No que tange à questão 2, observa-se que a maioria das respostas dos trabalhadores da agência remetem ao relacionamento profissional saudável entre os colegas de trabalho. Estas respostas evidenciam a relação delas com os fatores do IA\_QVT (reconhecimento e crescimento profissional e relações sócio-profissionais de trabalho). Estes resultados são previstos, haja visto que os fatores abordados no IA\_QVT validado por Ferreira (2009), convergem para estas respostas.

O Quadro 5 descreve as respostas agrupadas na categoria 2 da questão 2.

Categoria 2: Reconhecimento dos Clientes.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Ter a possibilidade de prestar um bom atendimento aos clientes”.</li> <li>2) “Reconhecimento do meu trabalho pelos clientes e colegas de trabalho. E o aprendizado que o trabalho me permite desenvolver”.</li> <li>3) “Ajudar o próximo e ser reconhecida pelo meu bom desempenho de minhas funções”.</li> <li>4) “O fato de poder resolver os problemas dos nossos clientes e ver sua satisfação com atendimento prestado. O trabalho com o público é prazeroso”.</li> <li>5) “Atender as necessidades dos nossos clientes”.</li> </ol>

**Quadro 5** – Respostas sobre a Questão 2 – Categoria 2.

Na opinião dos respondentes, o reconhecimento dos clientes em relação ao seu trabalho é fator estruturador de QVT. Esta resposta está relacionada com uma das cinco dimensões do contexto de trabalho propostas por Ferreira (2006), que é o quinto fator abordado no IA\_QVT – Elo Trabalho – Vida Social, o qual traz às percepções a respeito da instituição, o trabalho (bem-estar, reconhecimento social, satisfação no trabalho) e sua interação com a vida social (amigos, família).

Analizando as respostas dos participantes em relação à terceira pergunta (“Quando penso no meu trabalho na agência, o que me causa mais mal-estar é”), pôde-se agrupá-las em três categorias: conflitos com os clientes; organização inadequada do trabalho; reconhecimento profissional insatisfatório e relações sócio-profissionais em desarmonia.

Categoria 1: Conflitos com os clientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Os perigos inerentes ao risco do trabalho e a falta de educação de alguns clientes”.</li> <li>2) “O fato de nem sempre poder ser “sincera” com os clientes”.</li> <li>3) “Clientes mal humorados e burocracias nos processos internos da instituição na realização de algumas tarefas”.</li> <li>4) “Os conflitos que ocorrem esporadicamente com clientes na agência”.</li> </ol>

**Quadro 6** – Resposta a Questão 3 – Categoria 1.

É possível identificar uma relação clara entre as respostas dos participantes e as dimensões de QVT propostas por Ferreira (2006). Neste sentido, os conflitos com os clientes relatados nas respostas dadas à esta questão, se relacionam com o terceiro fator avaliado no instrumento que são as Relações Sócio-Profissionais de Trabalho, o qual trazem à análise das interações sócio-profissionais tanto no ambiente interno quanto externo à organização, como no caso os conflitos que podem surgir e mudar a atividade do trabalho.

O Quadro 7, a seguir, apresenta a categoria 2 da questão 3.

Categoria 2: Organização inadequada do trabalho
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “A forma como é cobrada o cumprimento das metas”.</li> </ol>

- 2) “excessiva cobrança por metas e resultados. Falta de tempo para me dedicar ao meu aperfeiçoamento profissional. E o fato de alguns colegas de trabalho não colaborarem para o trabalho em equipe na organização”.
- 3) “A sobrecarga de tarefas e obrigações no trabalho”.
- 4) “As metas impostas pela diretoria”.
- 5) “A falta de tempo para concluir minhas tarefas com qualidade”.
- 6) “Remuneração incompatível com as atividades exercidas, trabalho repetitivo e burocrático”.
- 7) “A sobrecarga de trabalho”.
- 8) “Em questão de estrutura física: guichês de atendimento muito próximos e o ar condicionado sempre muito gelado”.

**Quadro 7** – Respostas sobre a Questão 3 – Categoria 2.

Na opinião dos respondentes da pesquisa, fatores como sobrecarga de trabalho e a forte cobrança pelo cumprimento de metas são uma das principais fontes geradoras de mal-estar na agência. Apenas um participante destaca também a questão da estrutura física da agência como condição inadequada de trabalho no que se refere aos guichês de atendimento ao público e à temperatura do ar condicionado que, para este respondente, impactam negativamente no ambiente de trabalho. Mais uma vez os resultados convergem com os fatores avaliados no IA\_QVT, dos quais, nesta categoria, se destacam os seguintes: condições de trabalho e organização do trabalho.

O Quadro 8 apresenta a categoria 3 da questão 3.

Categoria 3: Reconhecimento profissional insatisfatório.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Falta de reconhecimento profissional”.</li> <li>2) “Falta de reconhecimento e desconfiança pela sociedade”.</li> <li>3) “Falta de oportunidades da empresa para o crescimento profissional”.</li> </ol>

**Quadro 8** – Respostas a Questão 3 – Categoria 3.

As opiniões dos participantes do estudo sobre esta questão (“Quando penso no meu trabalho na agência, o que mais me causa mal-estar é”), evidenciam que a falta de

reconhecimento no trabalho pode impactar negativamente a QVT na agência. A organização precisa demonstrar para seus funcionários que todos sem exceções contribuem para o alcance dos resultados da empresa. Para esta questão os respondentes trazem como uma das principais causas geradoras de mal-estar no ambiente de trabalho, o reconhecimento profissional insatisfatório. Aqui também cabe destacar que estes resultados estão intimamente relacionados com o referencial teórico adotado. O quarto fator proposto por Ferreira (2006), Crescimento e Reconhecimento Profissional, adotado na pesquisa está relacionado com as variáveis: reconhecimento do trabalho (institucional, realização profissional, resultados e metas alcançados) e crescimento profissional (oportunidade de capacitação, incentivos e benefícios, desenvolvimento e treinamento, autonomia). Portanto, estas respostas apontam para fatores de mal-estar na agência que estão interligados: falta de crescimento profissional e oportunidades na empresa. Nota-se, portanto, que os reconhecimentos tanto profissional quanto social são os que podem estruturar alguns dos fatores geradores de mal-estar na empresa.

Abaixo, o Quadro 9 descreve a categoria 4 da Questão 3.

Categoria 4: Relações sócio-profissionais em desarmonia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Falta de profissionalismo por alguns funcionários na agência. E o surgimento de críticas destrutivas que não contribuem para o crescimento profissional e pessoal do funcionário”.</li> <li>2) “A indiferença por parte de alguns funcionários da agência”.</li> <li>3) “Interesse apenas individual e a falsidade entre os colegas de trabalho”.</li> </ol>

**Quadro 9** – Respostas a Questão 3 – Categoria 4.

Os resultados desta questão trazem as relações sócio-profissionais de trabalho em desarmonia. Os resultados fazem alusão ao terceiro fator do IA\_QVT, o qual aborda as Relações Sócio-Profissionais, destacando as interações com os pares (harmonia, confiança), entre os colegas de trabalho e a comunicação. Na análise das respostas sobre esta questão fica evidente a sua convergência com o referencial adotado na pesquisa.

Em relação à questão quatro: “Críticas e sugestões sobre o levantamento”, não foi possível identificar categorias de conteúdo no discurso dos respondentes, pois as manifestações foram fortemente heterogêneas e a análise de conteúdo permitiu identificar que os discursos encontrados não eram convergentes.

## 4.2 Resultados Quantitativos

De modo global, a Agência pesquisada situa-se na Zona de Bem-Estar dominante, na escala global, tendo apresentado média das respostas 6,10 (desvio-padrão 0,91). A média da escala foi obtida por meio dos cinco fatores: Condições do Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Sócio-profissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Pessoal e Elo Trabalho – Vida Social. A Tabela 1 apresenta a distribuição de frequência de respostas nas zonas de percepção de QVT.

**Tabela 1** – Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho na Agência.

<b>QVT</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>%</b>
<b>Mal-Estar Dominante</b>	0	0,00
<b>Zona de Transição</b>	10	23,81
<b>Bem-Estar Dominante</b>	32	76,19
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Dentre os participantes 32 (76,19%) estão na Zona de Bem-Estar Dominante, enquanto 10 (23,81%) estão na Zona de Transição, não existindo nenhum participante na Zona de Mal-Estar Dominante de acordo com a escala interpretativa de análise cartográfica.

Este resultado mostra que a Agência mantém um bom nível de QVT, resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Em relação aos participantes que se encontram em Zona de Transição, onde existe a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho, este resultado funciona como um indicador para a agência de “situação limite”. Porém, é preciso uma análise mais aprofundada dos 5 fatores abordados no IA\_QVT para uma

melhor interpretação destes resultados, o que será feito nos tópicos a seguir por meio da investigação dos resultados dos fatores e dos itens de QVT contidos no inventário.

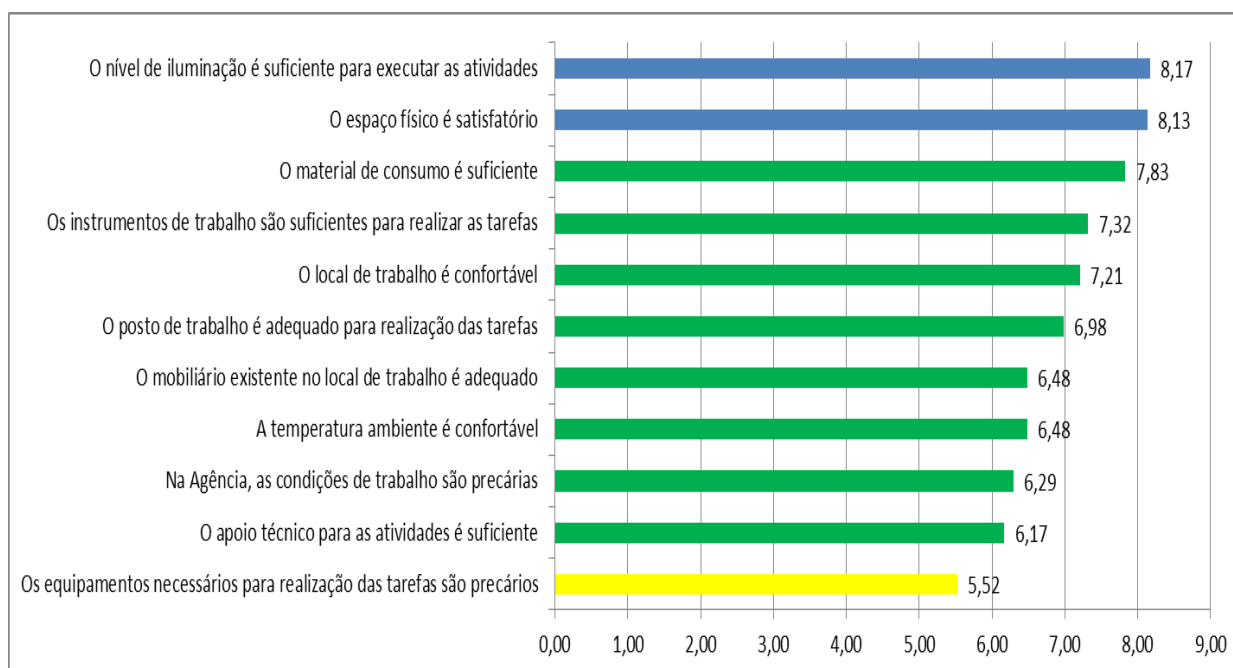
Analisando-se os 5 fatores que estruturam conceitualmente a QVT de viés preventivo, sob a ótica dos respondentes (Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Sócio-profissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho – Vida Social), a Agência apresenta como resultados o que está descrito a seguir:

Em relação ao fator Condições de Trabalho, obteve-se média de 6,98 (desvio-padrão 1,29 – menor desvio em relação aos outros fatores), situando-se de acordo com a escala interpretativa, na área de Bem-Estar Dominante. Os itens melhor avaliados foram: o nível de iluminação é suficiente para executar minhas atividades (média 8,17; desvio-padrão 1,65), espaço físico é satisfatório (média 8,13; desvio-padrão 1,57), o material de consumo é suficiente (média 7,83; desvio-padrão 2,12), os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas (média 7,32; desvio-padrão 1,79), O Trabalho é confortável (média 7,21; desvio-padrão 1,74). E o item pior avaliado foi: os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários (média 5,52; desvio-padrão 2,77). Este último item avaliado pelos respondentes tem semântica negativa, portanto, teve seus valores invertidos aos extremos. A Tabela 2 demonstra distribuição de frequência de respostas no fator Condições de Trabalho.

**Tabela 2 – Condições de Trabalho na Agência.**

<b>Fator 1</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>%</b>
<b>Mal-Estar Dominante</b>	0	0,00
<b>Zona de Transição</b>	6	15,00
<b>Bem-Estar Dominante</b>	34	85,00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Neste fator, 34 participantes (85,00%) estão na Zona de Bem-Estar Dominante, enquanto 6 (15,00%) estão na Zona de Transição, não existindo nenhum funcionário na Zona Mal-Estar Dominante.



**Gráfico 5 – Condições de Trabalho.**

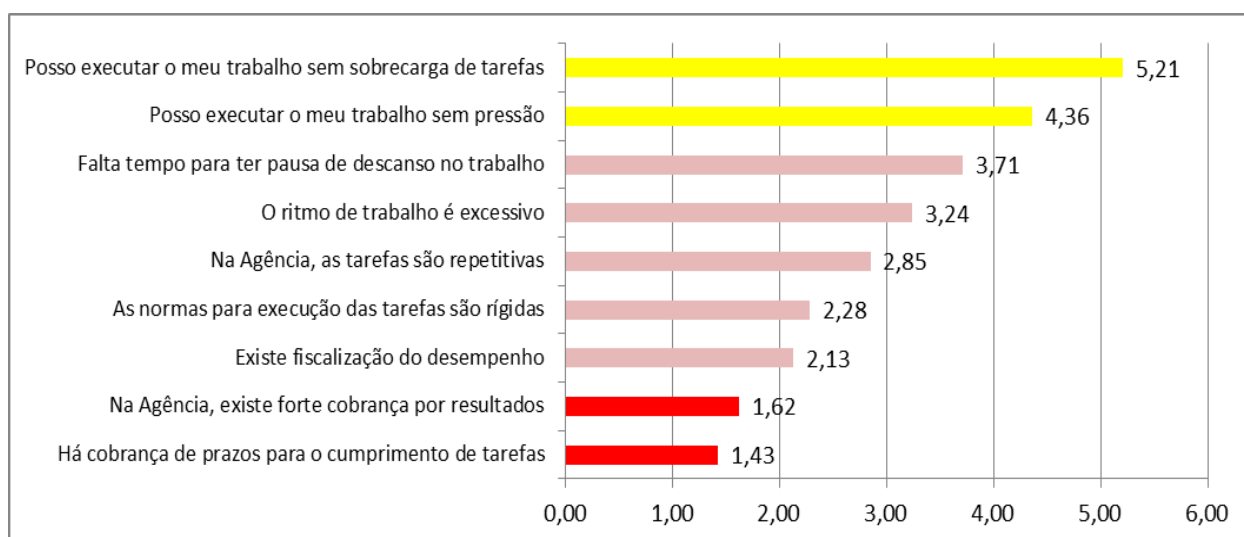
O resultado positivo obtido no fator Condições de Trabalho expressa a percepção dos respondentes em sua maioria (34 participantes), de fontes de bem-estar no ambiente de trabalho no que se refere às condições físicas abordadas no IA\_QVT. Estas condições devem ser consolidadas a fim de que se mantenha este resultado para a Agência. Os participantes que identificaram fatores relacionados à percepção de mal-estar na agência são uma minoria (6 participantes), estando na Zona de Transição. Um dos itens que foram avaliados como um fator de risco para a agência foi: os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários. Este problema pode ser solucionado com a implantação pela agência do programa BB 2.0 que está em desenvolvimento no Banco, pois ele prevê a reformulação total do banco, no que se referem a espaço físico, equipamentos, conforme avaliados negativamente pelos funcionários da agência. A Tabela 3 mostra a distribuição de frequência de respostas ao fator Organização do Trabalho.

A agência do Banco do Brasil, no fator Organização do Trabalho, apresentou média 3,45 (desvio-padrão 1,33), situando-se de acordo com a escala, na área de Mal-Estar Dominante. Os itens pior avaliados foram: há cobrança de prazos para cumprimento de tarefas (média 1,43; desvio-padrão 1,29) e na Agência, existe forte cobrança por resultados (média 1,62; desvio-padrão 1,44).

**Tabela 3 – Organização do Trabalho na Agência.**

Fator 2	Frequência Simples	%
<b>Mal-Estar Dominante</b>	19	45,24
<b>Zona de Transição</b>	21	50,00
<b>Bem-Estar Dominante</b>	2	4,76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Este fator apresenta apenas 2 funcionários na Zona de Bem-Estar Dominante (4,46%). Na Zona de Transição, existem 21 participantes (50,00%) e na Zona de Mal-Estar Dominante, existem 19 participantes (45,24%).

**Gráfico 6 – Organização do Trabalho.**

No que refere ao fator Organização do Trabalho, os resultados foram os piores apresentados em relação aos demais fatores. Entende-se os resultados negativos obtidos neste fator pela própria natureza da instituição, um banco. Devido à cobrança por maiores lucros frente aos concorrentes, neste mercado bastante concorrido, os Bancos aumentam sua cobrança nas Agências por estes resultados. Então, os itens invertidos (há cobrança de prazos para cumprimento de tarefas e na Agência, existe forte cobrança por resultados) que foram piores avaliados na opinião dos pesquisados remetem exatamente a esta política do banco pelo lucro, mas que justifica sua finalidade. Portanto, é sabido que impossível à eliminação de cobrança por metas e prazos para cumprimentos de tarefas na Agência.



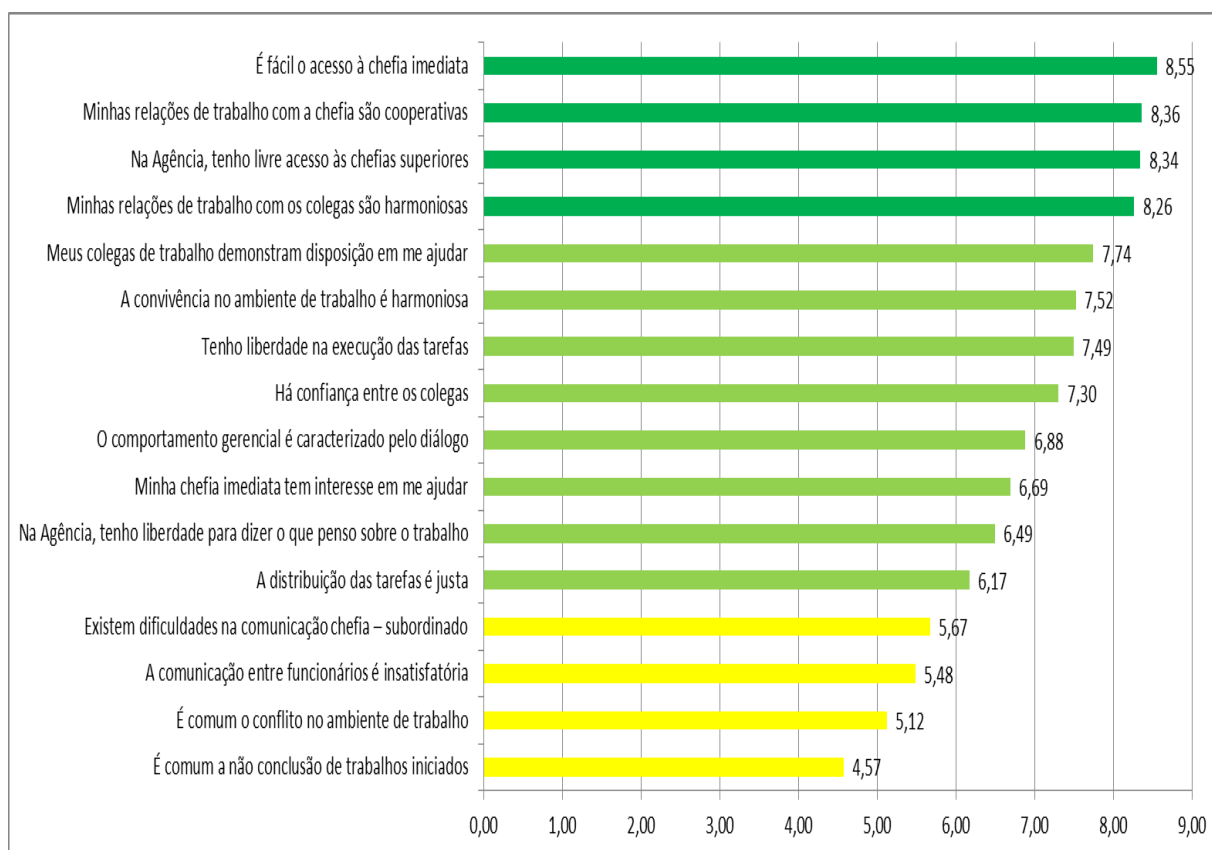
Entretanto, é possível que os gestores na Agência possam efetuar esta cobrança de forma menos agressiva e mais motivacional para com seus funcionários. Ao invés de impor as metas, seria melhor identificar a diversidade de aptidões existentes na Agência e adaptar as metas de acordo com o setor/área de trabalho de cada funcionário explorando o seu potencial e a sua contribuição no resultado final da agência.

A Agência, no fator Relações Sócio-Profissionais de Trabalho, apresentou média 6,95 (desvio-padrão 1,48). Este fator se situa na Zona de Bem-Estar Dominante com uma alta porcentagem (82,50%) de respostas. Os itens que possuíram melhor avaliação foram: é fácil o acesso à chefia imediata (média 8,55; desvio-padrão 1,50), minhas relações de trabalho com a chefia são harmoniosas (média 8,36; desvio-padrão 1,26), na Agência, tenho livre acesso às chefias superiores (média 8,34; desvio-padrão 1,31), minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas (média 8,26; desvio-padrão 1,48). O item pior avaliado na opinião dos respondentes foi: é comum a não conclusão de trabalhos iniciados (média 4,57; desvio-padrão 2,88). A tabela 4 mostra a distribuição de frequência de respostas no fator Relações Sócio-Profissionais.

**Tabela 4 – Relações Sócio-Profissionais de Trabalho na Agência.**

<b>Fator 3</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>%</b>
<b>Mal-Estar Dominante</b>	0	0,00
<b>Zona de Transição</b>	7	17,50
<b>Bem-Estar Dominante</b>	33	82,50
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Os resultados encontrados neste fator correspondem a uma maioria de participantes estarem na Zona de Bem-Estar Dominante 33 (82,5%). Enquanto 7 encontram-se numa Zona de Transição (17,5%). Não há participantes na Zona de Mal-Estar Dominante.



**Gráfico 7 – Relações Sócio-Profissionais.**

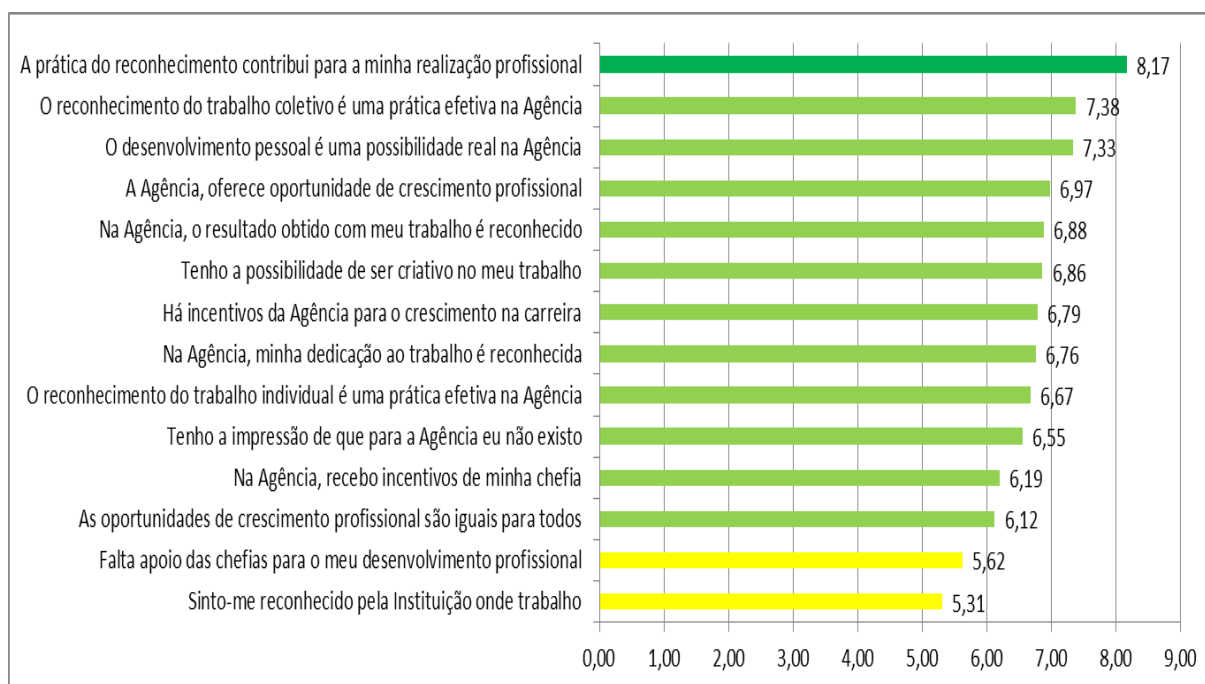
Como pode perceber, neste fator o resultado está condizente com a avaliação dos itens que compõem este fator, as quais foram atribuídas notas relativamente altas no que diz respeito às relações de trabalho na agência. Este resultado positivo apresentado pela maioria dos respondentes (33) está relacionado ao fato de na agência existir um bom relacionamento entre chefias e colegas de trabalho. Porém, 7 participantes encontram-se em uma Zona de Transição. Estes funcionários remetem a um estado de alerta para a agência, pois identificam no ambiente representações de mal-estar no trabalho. O item pior avaliado pelos pesquisados foi “é comum a não conclusão de trabalhos iniciados”. Este item pode ser interpretado na escala como possível fator para a geração de mal-estar na agência. Buscando contribuir de forma preventiva como é o objetivo desta pesquisa, ações como sistema de rodízios entre os funcionários, entre os diferentes setores existentes na agência como atendimento, caixas, abertura de contas, suporte, auto-atendimento alinhados a uma melhor divisão de tarefas contribuíram para a mudança deste resultado.

Na Agência, o fator Reconhecimento e Crescimento Profissional, obteve uma média 6,57 (desvio-padrão 1,58), o que situa este resultado no Bem-Estar Dominante. Dois itens que obtiveram as piores notas foram: sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho (média 5,31; desvio-padrão 3,09), falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional – item invertido (média 5,62; desvio-padrão 3,13). E os itens melhor avaliados na opinião dos respondentes foram: a prática do reconhecimento contribui para minha realização (média 8,17; desvio-padrão 1,24), o reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva na Agência (média 7,38; desvio-padrão 1,69), o desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na Agência (média 7,33; desvio-padrão 1,87). A tabela 5 apresenta a distribuição de frequência de respostas no fator de Reconhecimento e Crescimento Profissional.

**Tabela 5 – Reconhecimento e Crescimento Profissional na Agência.**

<b>Fator 4</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>%</b>
<b>Mal-Estar Dominante</b>	3	7,14
<b>Zona de Transição</b>	10	23,81
<b>Bem-Estar Dominante</b>	29	69,05
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Neste fator, dentre os participantes, 29 (69,05%) estão na Zona de Bem-Estar Dominante, enquanto 10 (23,81%) estão na Zona de Transição, e apenas 3 (7,14%) na Zona de Mal-Estar Dominante.



**Gráfico 8 – Reconhecimento e Crescimento Profissional.**

Percebe-se que os fatores de menor pontuação neste fator estão relacionados à falta de oportunidade na Agência para crescimento pessoal e profissional. Os participantes identificaram que falta ainda um maior apoio dos gestores na agência para crescimento profissional do funcionário. Esta falta de apoio repercute também no reconhecimento da instituição para com o funcionário. Os funcionários sem o apoio dos seus gestores se sentem desmotivados para se aperfeiçoarem e galgarem melhores oportunidades na instituição. Na agência existem diversas campanhas para “premiação” dos funcionários que melhor se destacam nas vendas, porém, não adianta premiar somente os funcionários que comercializam os produtos do Banco e esquecer os que contribuem também para as receitas com o seu trabalho operacional. A agência precisa desenvolver um programa de reconhecimento que seja mais claro e possa beneficiar todos os funcionários de forma a explorar o potencial de cada um. Por conseguinte, mesmo a agência apresentando a maioria de funcionários na Zona de Bem Estar Dominante (29) neste fator é preciso se preocupar, também, com os participantes que se encontram na Zona de Transição (10), para que não migrem para uma Zona de Mal-Estar Dominante.

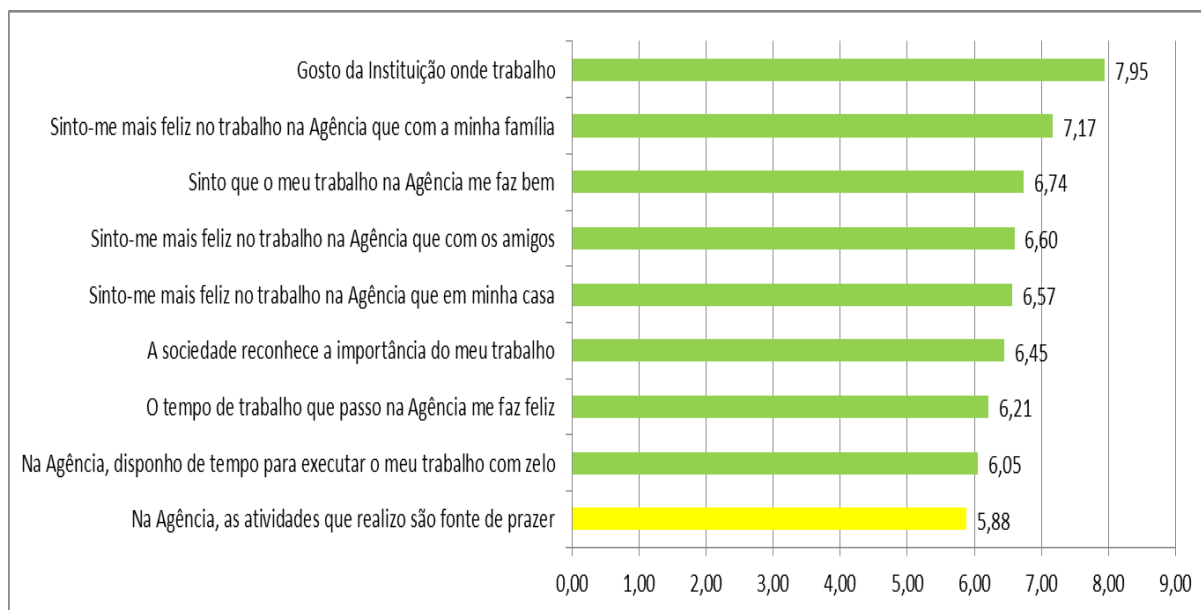
Em relação ao último fator, Elo Trabalho-Vida Social, este apresenta uma média de 6,71 (desvio-padrão 2,84). Este fator está situado no Bem-Estar Dominante com 15 participantes (48,39%). O item que teve menor pontuação pelos respondentes foi: na

Agência, as atividades que realizo são fonte de prazer (média 5,88; desvio-padrão 2,87). E o item melhor avaliado foi: gosto da instituição onde trabalho (média 7,95, desvio-padrão 1,88). A Tabela 6, a seguir, demonstra a distribuição de frequência de respostas no fator Elo Trabalho-Vida Social.

**Tabela 6 – Elo Trabalho – Vida Social na Agência.**

<b>Fator 5</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>%</b>
<b>Mal-Estar Dominante</b>	8	25,81
<b>Zona de Transição</b>	8	25,81
<b>Bem-Estar Dominante</b>	15	48,39
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Neste fator, 15 participantes da pesquisa (48,39%) declararam estar na Zona de Bem-Estar Dominante. Porém há uma igualdade de participantes que declararam estar em uma Zona de Mal-Estar Dominante 8 (25,81%) e outros 8 participantes estarem em uma Zona de Transição (25,81%).



**Gráfico 9 – Elo Trabalho – Vida Social.**

Os resultados apresentados neste fator não fogem muito da realidade bancária, que exige um trabalho muitas vezes repetitivo, portanto, o resultado apresentado no item pior avaliado se justifica. A Agência poderia como ação de melhoria para este problema, intercalar as atividades que demandam este trabalho de forma mais

repetitiva como Caixa, tesouraria, supervisor operacional, de forma que o intervalo para descanso destes funcionários fosse incorporado de fato à sua jornada de trabalho..

A agência apresenta ainda uma equidade de funcionários na Zona de Transição (8) e Mal-Estar no Trabalho (8). Percebendo a importância de atender as demandas destes funcionários e resolver o problema identificado, a agência pode propor, com o apoio dos gestores da organização, um maior número de atividades ligadas ao lazer entre os funcionários e seus familiares, amigos, fora do ambiente de trabalho. Atividades como confraternizações, *happy hours*, repercutem positivamente na harmonia e bem-estar dos funcionários dentro e fora do seu ambiente de trabalho. Com os funcionários que se encontram em Zona de Bem-Estar Dominante (15) poderiam ser desenvolvidas ações que possam contribuir para a consolidação deste fator de QVT na Agência, como comemoração dos aniversariantes do mês, incentivo à prática do lazer.

Em função dos resultados apresentados, pode-se perceber que existem várias situações que ainda causam mal-estar nos trabalhadores da Agência, e por isso, será constituída uma agenda de pesquisa que objetiva o preenchimento das lacunas percebidas pela pesquisa realizada. Por outro lado, também, é importante ressaltar que há diversos fatores situados na zona de bem-estar dominante, revelando que, na Agência estudada, também há variáveis que promovem o bem-estar do trabalhador.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo contribuiu para ampliação do conhecimento sobre QVT de viés preventivo, haja vista, que existem poucos estudos em Administração e ainda proporcionou um panorama da QVT na agência. Os resultados obtidos demonstram que o objetivo deste trabalho, identificar os pontos positivos e negativos que caracterizam a QVT segundo a percepção dos respondentes, foi alcançado.

Em alusão à abordagem assistencialista de QVT, a qual prevê o funcionário como variável de ajuste, o presente estudo não apresentou resultados que se encaixem neste tipo de abordagem, como ações de ginástica laboral, massagem e tai-chi-chuan, por exemplo. O enfoque teórico-metodológico adotado neste estudo foi o da abordagem de QVT de viés preventivo, que atua sobre os fatores de mal-estar presentes no ambiente de trabalho, em uma perspectiva de prevenção e não de reação, como colocado na abordagem assistencialista. Inicialmente, o estudo buscou identificar, por meio da percepção dos funcionários da Agência, um mapeamento sobre o que pensam estes trabalhadores acerca de sua QVT. Com suas próprias palavras, os participantes do estudo puderam responder sobre o que pensam acerca do tema em geral e de suas implicações positivas e negativas no seu contexto de trabalho.

Os resultados encontrados neste estudo dialogam claramente com outros estudos de pesquisa de viés preventivo (FERREIRA, 2006; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FERREIRA; ANTOGLA; BERGAMASCHI, 2009). A análise das questões respondidas pelos participantes da pesquisa mostrou em diversos momentos sua associação com o modelo preventivo de QVT escolhido para o estudo, conforme será exemplificado, a seguir:

- “Ambiente”; “Ter um ambiente agradável para se trabalhar...”, “É poder trabalhar em uma organização com condições adequadas para desenvolver o meu trabalho” demonstram sua relação com o fator Condições de Trabalho do IA\_QVT desenvolvido por Ferreira (2009) abordando as condições físicas (local, espaço), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos) e de suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade do trabalho na agência.

- “Relacionamento com os colegas”; “A convivência com meus colegas de trabalho”, “A minha relação com os outros funcionários” estas respostas apresentam significância e relatam a importância das relações sociais no ambiente de trabalho. Este resultado faz alusão ao fator Relações Sócio-Profissionais de Trabalho prescritas no modelo preventivo de QVT.

- “Sobrecarga de Trabalho”; “A sobrecarga de tarefas e obrigações no trabalho”; “A falta de tempo para concluir minhas tarefas com qualidade” estas respostas convergem para o fator Organização do Trabalho refletindo uma caracterização negativa deste fator para o contexto de trabalho na agência, pois estas respostas na opinião dos respondentes identificam as principais fontes geradoras de mal-estar na agência.

- “Reconhecimento Profissional”; “Falta de reconhecimento e desconfiança pela sociedade”; “Falta de reconhecimento profissional” as respostas apresentadas nesta questão deixam claro um reconhecimento profissional insatisfatório na agência. Estas respostas são contempladas no fator Reconhecimento e Crescimento Profissional abordado no inventário.

- “Prazer, bem-estar”; “Fazer o que gosta como forma de trabalho”; “Trabalhar com prazer e motivação”, “Se identificar com o trabalho e com as tarefas que lhe são atribuídas” na agência o trabalho relacionado como fonte de prazer é a análise proposta pelo fator Elo Trabalho – Vida Social que se enquadra perfeitamente na opinião dos respondentes e coerente com a utilidade do IA\_QVT.

Por sua vez, os dados quantitativos mensuram os indicadores que compõem a QVT através de uma análise psicométrica do IA\_QVT, desenvolvido por Ferreira (2009). Os dados foram tratados por meio de estatísticas descritivas e mostraram um panorama dos fatores de QVT do enfoque preventivo que na opinião dos respondentes foram melhores e piores avaliados.

Nota-se que a dimensão Organização do Trabalho foi avaliada mais negativamente com média de 3,45, o qual traz apenas dois funcionários em Zona de Bem-Estar Dominante. Este resultado pode ser explicado pela natureza da instituição que se trata a presente pesquisa ser um Banco e pelo impacto que a reestruturação produtiva tem no contexto bancário, conforme descrito no referencial teórico de QVT. A forte cobrança por metas e resultados, principal questionamento dos respondentes



em relação a este fator, é um dos pontos chaves que a agência e o Banco precisam reformular para uma melhoria deste resultado na agência. O Banco tem a necessidade de ter lucro, pois é uma das justificativas de sua existência. Mas, também, deve se preocupar com os fatores geradores de mal-estar no ambiente de trabalho. No caso da agência, é importante que os gestores, identificando esta ameaça para a organização, mudem a sua forma de cobrança por metas, buscando uma maior empatia e envolvimento dos funcionários no alcance dos resultados propostos pelo Banco. Ações como identificar a diversidade de aptidões existentes na Agência e adaptar as metas de acordo com o setor/área de trabalho de cada funcionário, explorando o seu potencial e sua contribuição no resultado final da agência, podem contribuir significativamente para a mudança e a resolução deste problema.

De modo geral, com o diagnóstico levantando na agência foi mostrado que a nível global, a agência possui uma avaliação positiva de QVT. O fato de não haver participantes enquadrados na zona de mal-estar dominante indica que a Agência pesquisada situa-se de modo geral na Zona de Bem-Estar Dominante. Este resultado mostra que a Agência mantém um nível satisfatório de QVT, resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Porém, alguns fatores específicos analisados para a composição desta QVT na agência apresentaram resultados negativos, como foi o caso do fator Organização do Trabalho. Tal fato se justifica, conforme colado pela política do Banco, pela cobrança por resultados e pela forma como os gestores na rede de agências utilizam para a cobrança destes resultados, que muitas vezes é imposta e não há uma preocupação de alguns gestores em querer mudar este resultado. Portanto, para uma mudança efetiva e coerente deste resultado, é preciso envolver todos os funcionários da organização, não se limitando a somente os gestores da agência. É preciso que o Banco, com a mobilização de todos os funcionários e áreas da organização, após o diagnóstico levantado, trabalhem minuciosamente na criação e implantação um programa de QVT que seja adaptável à realidade da agência pesquisada, conforme propõem Ferreira (2006) em seus estudos pioneiros sobre estes programas de QVT. Por conseguinte, a correção destas situações, envolvem a cultura e uma profunda mudança institucional no Banco, sendo de

extrema importância para a mudança deste quadro apresentado nos resultados da agência.

Dentre os principais limites desta pesquisa está o fato da amostra reduzida e o desenho de pesquisa descritivo não permitirem generalizações para outras agências ou empresas. A amostra reduzida se deu pelo fato desta ser de conveniência e a participação na pesquisa ser voluntária.

Não houve a possibilidade de utilizar estatísticas inferenciais por causa do baixo número de pesquisados (n), que apesar de representar a totalidade do ambiente pesquisado, não configura como amostra relevante para o Banco do Brasil ou para o setor bancário como um todo. Com a utilização de estatísticas inferenciais seria possível uma análise mais profunda para a construção de recortes por variáveis de perfil: sexo, idade, tempo no banco, entre outras.

O estudo com recorte transversal não permitiu informar se os resultados deviam-se a idiossincrasias do período de coleta de dados ou se eles efetivamente representam o padrão de QVT nas agências.

A pesquisa, também, não contempla os possíveis desdobramentos dos resultados, como Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados apresentados podem ser utilizados como subsídios para os PQVTs.

Os questionários foram respondidos fora do ambiente de trabalho, ponto positivo que pode ter contribuído com a fidedignidade na obtenção dos dados da pesquisa.

Sugere-se, portanto, que o método utilizado na presente pesquisa seja replicado em maior escala e de maneira longitudinal no maior número possível de unidades do Banco do Brasil, com a finalidade de que sejam viabilizadas as etapas posteriores ao Diagnóstico de Política e Programa de QVT.

## REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, A.S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 20, p. 153-164, 2004.

ARAÚJO, A. M. C.; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. D. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 1990. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.16, n.45, p.85-112, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Grandes números BB (Consolidado 2011)**. Disponível em:<<http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,10419,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=32902&codigoRet=1252&bread=6>>. Acesso em: 26 abr. 2012.

BARBACHAN, J. S. F.; FONSECA, M. F. **Concentração bancária brasileira: uma análise microeconômica**. São Paulo: IBEMEC, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho XX**. Nova York: Ed. Guanabara, 1975.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores, 1992.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 2003.

CENCI, C.M.B. **Sufrimento Psíquico no trabalho bancário**. Passo Fundo: Batistel, 2001.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção do Conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Templo Brasileiro, 1994.

DIENER, E. et al. Subjective Well-Being; three Decades of Progress. **Psychological Bulletin**, 125, p. 276-302, 1999.

ESTRAMIANA, J. L. A. **Desempleo y bienestar psicológico**. Madrid: Siglio XXI de Espana Editores, 1992.

FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**. São Paulo, 1994, 1995, 1996.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia social do trabalho**, v.11, n.1, 2008.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde e Promoção do Bem-Estar dos Trabalhadores em Questão. **Tempus – Actas de Saúde Coletiva**. Brasília, 2012.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Editora LPA, 2003.

FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In CATTANI, A. D. HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário do Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, v. 1, p. 219-222, 2006.

FERREIRA, M. C. **Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho**: instrumento de diagnóstico e monitoramento nas organizações. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

FERREIRA, M.C. **Ofurô corporativo**. Brasília, 2006b. Disponível em: <[www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm](http://www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2012.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Rev. Adm.** [online], São Paulo, v.44, n.2, p. 147-157, 2009.

FINAZZI, M. A. **Patologia da solidão**: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho. 2009. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GARCIA, E. O. P. O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, Universidade Metodista de São Paulo, v. 1, n. 1, p. 76-94, jan/jul. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, R. M.; ODELIUS, C. C.; FERREIRA, M. C. Do Trabalho Prescrito ao Trabalho Real: A Transformação da Informação em Notícia de Rádio. **INTERCOM - Revista Brasileira de Comunicação**, São Paulo, v. XXIV, n. 2, p. 47-71, 2001.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, 6 (12), p. 160-200, 2004.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HUZZARD, T.; DEN H. F.; HAGUE, J. **Revisiting QWL? The problems and prospects of convergence in Europe**. 2002. Trabalho apresentado ao Employment research unit annual conference, Cardiff, 2002.

KAHN, R.L.; BYOSIERE, P. Stress in organizations. In: DUNNETE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 571-650.

LARANJEIRA, F.F. **Dinâmica Espacial e Temporal da Clorose Variegada dos Citros**. ESALQ/USP – mestrado, Piracicaba, 1997.

LAVILLE, A. **Ergonomia**. Tradução de Márcia Maria Neves Teixeira. São Paulo: EDU, 1977.

LEITE, M. P. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scita, 1994. v.01. 331p.

LEITE, M. P. **Trabalho e sociedade em transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Perseu Abramo, 2003. 223p.

LIMONGI, F. A. C. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - Doutorado em Administração, São Paulo, 1996. 296f.

MASLACH, C.; JAKSON, S. **Maslach Burnout Inventory Manual**. Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press, 1986.

MATTOSO, J.; BALTAR, P. E. A. Transformações estruturais e emprego nos anos 90. **Cadernos do Cesit**, p. 21. 1996.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MURREL, K. F. H. **Ergonomics, man in his working environment**. London: Chapman & Hall, 1969.

NETO, A. C. **Relações de Trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho**: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.11-22, 2008.

PFEILSTICKER, Z. V. de S. **Reestruturação produtiva do Banco do Brasil**: trajetória profissional dos bancários da área de Recursos Humanos que permanecem na empresa. 2004. 154f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 52, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of Psychological well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57, p.1069-1081, 1989.

RODRIGUES, M. V. C. **QVT**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n.2, p. 201-209, 2008.

TAMAYO, A.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 37-46, 2002.

TROSTER, R. L. **Concentração Bancária**. São Paulo, FEBRABAN, 2003. Disponível em: <http://febraban.prg.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Conc404.pdf>. Acesso em: 10/04/2012.

QUILICI, R. F. M.; XAVIER, A. A. P. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais**: um estudo comparativo sobre satisfação / motivação. XXVI ENEGEP. Fortaleza, p. 1-8, out. 2006.

VERAS, V. S.; FERREIRA, M. C. "Lidar com gente é muito complicado": relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 31 (114): 135-148. Universidade de Brasília, mar. 2006.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, Montreal, v.32, p. 113-123, 1979.

## ANEXOS

### Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA\_QVT)



O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na agência.

Responda de forma SINCERA, assinalando, à direita de cada item, o grau de concordância que você tem com a afirmativa.

Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso.

A divulgação dos resultados será recomendada aos gestores da agência.

#### **MUITO IMPORTANTE:**

Sua participação é voluntária.

Não é necessário se identificar.

Os dados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual.

Fique tranquilo (a), a confidencialidade de suas respostas está garantida.

Agradecemos pela sua contribuição. Por favor, não deixe questões em branco. Se desejar receber outras informações sobre o levantamento, envie mensagem para [johnysilva@gmail.com](mailto:johnysilva@gmail.com). Obrigado.

Johny Pereira da Silva

Graduando em Administração na UnB

(61) 9258-9974.

Rodrigo R. Ferreira,

Professor do Departamento de Administração da UnB

(61) 9803-6551



		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Discordo Totalmente</span> <span>Concordo Totalmente</span> </div> <div style="text-align: center; background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;"> 0 · 1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10 </div>										
#	Afirmativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Na Agência as atividades que realizo são fonte de prazer											
2	O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades											
3	O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva na Agência											
4	Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar											
5	Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas											
6	As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos											
7	Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho											

**Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...**

Discordo Totalmente												Concordo Totalmente		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
#	Afirmativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	O local de trabalho é confortável													
9	Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas													
10	Existe fiscalização do desempenho													
11	O reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva na Agência													
12	A Agência oferece oportunidade de crescimento profissional													
13	Minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas													
14	Tenho liberdade na execução das tarefas													
15	O material de consumo é suficiente													
16	Sinto que o meu trabalho na Agência me faz bem													
17	A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional													
18	O espaço físico é satisfatório													

**Quando penso no meu trabalho na Agência, o que me causa mais Bem-Estar é...**

--

Discordo Totalmente												Concordo Totalmente	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
#	Afirmativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19	O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na Agência												
20	Na Agência, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo												
21	Gosto da instituição onde trabalho												
22	Há incentivos da Agência para o crescimento na carreira												
23	A sociedade reconhece a importância do meu trabalho												
24	O apoio técnico para as atividades é suficiente												
25	Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas												
26	O tempo de trabalho que passo na Agência me faz feliz												
27	Na Agência, minha dedicação ao trabalho é reconhecida												
28	Há confiança entre os colegas												

**Quando penso no meu trabalho na Agência, o que me causa mais Mal-Estar é...**

--



Discordo Totalmente												Concordo Totalmente		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
#	Afirmativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
41	Minha chefia imediata tem interesse em me ajudar													
42	Sinto-me <b>mais</b> feliz no trabalho na Agência que com <b>meus amigos</b>													
43	O ritmo de trabalho é excessivo													
44	Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho													
45	As normas para execução das tarefas são rígidas													
46	Na Agência, recebo incentivos de minha chefia													
47	A comunicação entre funcionários é insatisfatória													
48	É comum a não conclusão de trabalhos iniciados													

Discordo Totalmente												Concordo Totalmente	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
#	Afirmativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
49	Existem muitas dificuldades na comunicação chefia – subordinado												
50	O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo												
51	Na Agência, tenho livre acesso às chefias superiores												
52	Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas												
53	É fácil o acesso à chefia imediata												
54	Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional												
55	Na Agência, existe forte cobrança por resultados												
56	A temperatura ambiente é confortável												
57	É comum o conflito no ambiente de trabalho												
58	Posso executar o meu trabalho sem pressão												
59	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas												

**Críticas e sugestões sobre o levantamento:**

--



**Idade:**

**Sexo:**

☐ Masculino    ☐ Feminino

**Estado Civil:**

☐ Casado(a)    ☐ Divorciado(a)    ☐ Companheiro(a)    ☐ Separado(a)  
☐ Solteiro(a)    ☐ União Estável    ☐ Viúvo(a)

**Escolaridade:**

☐ 2º grau completo    ☐ Graduação incompleta    ☐ Graduação Completa  
☐ Especialização    ☐ Mestrado    ☐ Doutorado

**Cargo:**

☐ Estagiário    ☐ Escriturário    ☐ Caixa-Executivo    ☐ Assistente de Negócio  
☐ Gerente    ☐ Prestador de Serviços    ☐ Menor-Aprendiz

**Tempo na agência (em meses):**

**Tempo no Banco (em meses):**